

PLAN ESTRATÉGICO RESTAURANTE PIRAMIDE, SL.

MEMORIA PRESENTADA POR:

BEGOÑA GARCÍA FRANCÉS

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

TUTOR: EMILIO GOLF LAVILLE

Convocatoria de defensa: JULIO 2019

CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Resumen ejecutivo.....	9
1.2. Presentación de la empresa	10
1.3. Línea de negocio	16
1.4. Forma jurídica de la actividad; socios y administradores	18
1.5. Misión, visión y valores de la empresa	18
1.6. Objetivos generales	19
CAPITULO 2: PLAN ESTRATÉGICO	21
2.1. Análisis externo	23
2.2. Análisis interno	29
2.3. Análisis DAFO	31
2.4. Estrategias a seguir	34
CAPITULO 3: RECURSOS HUMANOS	39
3.1. Estructura organizativa	41
3.2. Análisis de los puestos de trabajo	41
CAPITULO 4: ANÁLISIS ECONÓMICO	47
4.1. Control de costes	49
4.1.1. Estructura de los costes	49
4.1.1. Ficha técnica de los platos	56
4.1.2. Escandallos	57
4.1.3. Menú engineering	66
4.2. Control de gestión	69
4.2.1. Cuenta de explotación	69
4.2.2. Balance de situación	72
4.2.3. Ratios	74
CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING	77
5.1. Establecimiento de objetivos de marketing	79
5.2. Diseño de la estrategia de marketing-mix	80

5.3. Implantación de la estrategia	84
5.4. Control de los resultados	86
CAPITULO 6: CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: plano del restaurante	10
Ilustración 2: reforma 2001.....	11
Ilustración 3: food truck catering.....	12
Ilustración 4: camión frigorífico restaurante pirámide.....	12
Ilustración 5: reforma 2017.....	13
Ilustración 6: vinilos fotográficos	13
Ilustración 7: bóveda.....	14
Ilustración 8: iluminación bóveda.....	15
Ilustración 9: recibidor restaurante.....	15
Ilustración 10: entrada restaurante.....	16
Ilustración 11: olleta de pencas.....	17
Ilustración 12: pimientos rellenos de arroz.....	17
Ilustración 13: organigrama de la empresa.....	41
Ilustración 14: software gastrokaizen.....	58
Ilustración 15: aplicaciones del software.....	59
Ilustración 16: escandallo pericana.....	59
Ilustración 17: escandallo pericana.....	60
Ilustración 18: aplicaciones del software.....	60
Ilustración 19: escandallo setas de chopo.....	61

Ilustración 20: escandallo setas de chopo.....	61
Ilustración 21: escandallo gambas al ajillo.....	62
Ilustración 22: escandallo gambas al ajillo.....	62
Ilustración 23: escandallo arroz a banda.....	63
Ilustración 24: escandallo arroz a banda.....	63
Ilustración 25: escandallo merluza con ajos.....	64
Ilustración 26: escandallo merluza con ajos.....	64
Ilustración 27: escandallo soufflé de chocolate.....	65
Ilustración 28: escandallo soufflé de chocolate.....	65
Ilustración 29: logos empresa.....	80

ÍNDICE DE TABALS:

Tabla 1: tareas diarias cocina.....	35
Tabla 2: tareas semanales cocina.....	36
Tabla 3: tareas mensuales cocina.....	36
Tabla 4: tareas diarias sala.....	36
Tabla 5: tareas semanales sala.....	37
Tabla 6: tareas mensuales sala.....	37
Tabla 7: ficha vacante jefe de cocina.....	44
Tabla 8: % coste plato.....	56
Tabla 9: ejemplo fórmula.....	57
Tabla 10: clasificación ingeniería de menús.....	67
Tabla 11: ingeniería de menús.....	68
Tabla 12: resultados ingeniería de menús.....	69
Tabla 13: cuenta de explotación.....	71

Tabla 14: balance de situación: activo.....	72
Tabla 15: balance de situación: patrimonio neto + pasivo.....	73
Tabla 16: balance de situación: patrimonio neto + pasivo.....	74
Tabla 17: ratios.....	75
Tabla 18: objetivos de MKT.....	79
Tabla 19: horarios restaurante.....	81
Tabla 20: estrategias de MKT.....	84
Tabla 21: plan de acción MKT.....	85
Tabla 22: control de los resultados.....	86

***Todas las tablas son de cosecha propia.*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD: toda la información contenida en este plan de empresa es estrictamente confidencial y se presenta a un grupo de personas específicas con el entendimiento de que dichas personas mantendrán confidencialidad y no divulgarán o distribuirán parte de este plan a terceros sin el previo consentimiento por escrito al autor. La información incluye cualquier dato, informe, programación o archivo adjunto que pueda estar contenido en o referido en este documento.

Restaurante Pirámide es un restaurante situado en la provincia de Alicante, en la comarca de l'Alcoià i el Comtat, más precisamente en la localidad de Banyeres de Mariola. Está situado en el centro del pueblo, muy cerca de los lugares de interés turísticos más visitados, como pueden ser el castillo, la plaza de la iglesia de Santa Maria Magdalena o los museos del papel o de la espardeña.

Es un restaurante donde su especialidad son los arroces, el marisco y las carnes, comida típica de la montaña y tradicional, productos de temporada y de km 0. Su plato estrella es el arroz con bogavante y el pulpo a la plancha, así como la tarta de la casa, una receta heredada de la abuela.

Visitan el restaurante desde localidades cercanas como son Alcoi, Ontinyent o Bocairent, pero también viene gente desde Alicante, Valencia, Murcia, etc.

Es un restaurante familiar, donde recientemente están entrando a formar parte de la gerencia y de la dirección, sus dos hijas Ana y Begoña, pero todavía están al mando los propietarios Luis Miguel y Ana, los cuales este año celebran el 30 aniversario del restaurante.

Realizan eventos en toda la provincia de Alicante y parte de la de Valencia; son pioneros en la localidad con las comidas para llevar y, además, el restaurante, en su temporada alta (de octubre a mayo, ambos incluidos), tiene la capacidad del 100% todos los fines de semana, gracias al turismo rural de la zona.

Por esto y mucho más, les invitamos a que no pierdan la oportunidad de visitar el Restaurante Pirámide, de conocer todos sus arroces y sus platos típicos de la montaña y de conocer a sus dueños, con un servicio impecable y una simpatía, en las que da ganas de volver a repetir esta experiencia gastronómica.

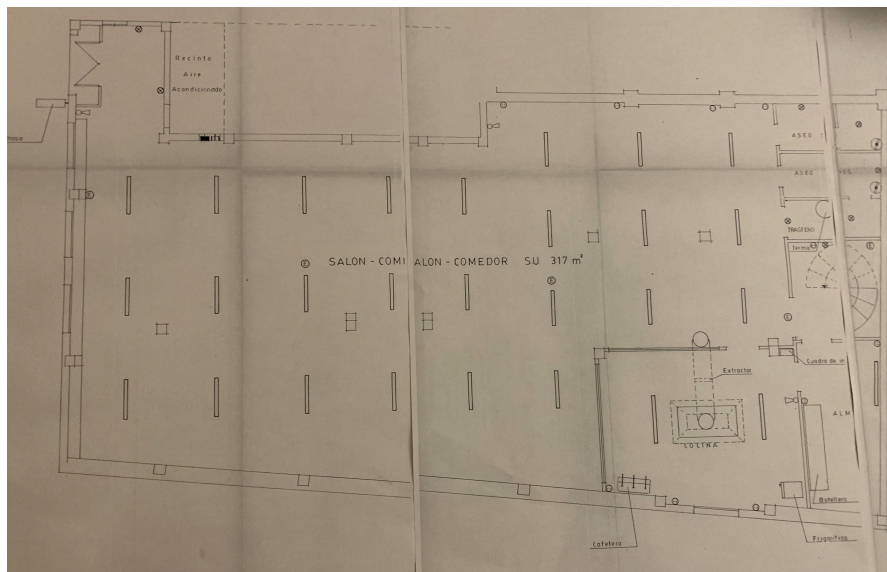
1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa que vamos a analizar en este proyecto se llama Restaurante Pirámide, y se trata de un proyecto real.

El restaurante se encuentra en la localidad alicantina de Banyeres de Mariola, en el interior de la provincia. Recién pasado su 30 aniversario, sigue siendo un restaurante familiar.

La empresa fue fundada en el año 1989, cuando el gerente actual del Restaurante obtuvo mediante herencia este tipo de negocio. Pasó entonces, de ser un simple dependiente en el supermercado familiar, a ser empresario y llevar un restaurante junto a su mujer, que apoyó la idea en todo momento.

Ilustración 1: plano del restaurante



El restaurante consta de 317 m² de los cuales, 60 metros son la cocina y la zona del office, y el resto es el salón principal, los reservados privados y los baños.

Empezaron con el mismo mobiliario y con las mismas instalaciones que tenían los anteriores propietarios del local. Con el tiempo, fueron invirtiendo en nuevas maquinarias necesarias y utensilios de vital importancia.

En ese momento, la plantilla contaba con 3 cocineros y 2 camareros.

No fue hasta el año 2001 cuando se realizó la primera reforma importante que tuvo este local. En ese momento, se tiró todo y se hizo nuevo. Se cambió el suelo, se hizo una parte de techado abovedado, se cambiaron todas las sillas y las mesas del local, se cambió la iluminación y además se hicieron reservados privados, que son movibles.

Ilustración 2: primera reforma



Más adelante, con el comienzo de la crisis económica a nivel mundial, empieza a caer el trabajo y se ven en la necesidad de crear nuevas oportunidades de negocio y no quedarse estancados. Es ahí cuando se forma una nueva empresa llamada A la Cassola, SL de comidas para llevar. Y, además, empiezan, de forma esporádica con los catering. Gracias a esto, y a los clientes fieles del restaurante, la actividad no decayó en ningún momento, sino que se creció con otras dos nuevas oportunidades de negocio, que a día de hoy son un 18% del resultado total de la cuenta de explotación.

Otras de las inversiones que han tenido que hacer debido a la necesidad, ha sido comprar una cochera en la que se hizo una nueva bodega y que, además, se utiliza de almacén de bebidas. En la parte de arriba de la cochera, está la lavandería y otro de los almacenes. Más adelante, se compró un furgón para los desplazamientos en los eventos, y es en el año 2016 cuando se compra un camión frigorífico con opción de congelación que se gastará para el catering. En el año 2018, se tuvo que alquilar una nave industrial, para poder almacenar el camión y una food truck que hicieron en el año 2017. Además, en esta nave industrial se almacena todo el menaje y mobiliario de los caterings.

Ilustración 3: Food truck catering



ilustración 4: camión frigorífico



Cuenta además, La más reciente de las reformas que se hizo en la decoración del restaurante en el año 2017. El interior del restaurante está decorado de forma sencilla y acogedora. En sus paredes se pueden ver pinturas de un afamado pintor local, de otros artistas reconocidos y obras de la misma dueña del local. También se pueden ver

diferentes muebles restaurados, ya que sus propietarios son amantes de los muebles antiguos.

Ilustración 5: reforma 2017



Hay tres tipos de ambientes, el primero uno más informal y jovial, en el que las mesas son de madera y no disponen de mantel, sino que disponen de manteles individuales de diferentes colores. Las sillas son de un marrón claro, con un tapizado aterciopelado verde botella. En las paredes, podemos observar vinilos de fotografías de diferentes puntos de nuestra localidad, como puede ser “ el Molí de l’Ombria” o “la Font del Cavaller”.

Ilustración 6: vinilos fotográficos



Otro de los ambientes, se sitúa al fondo del local, y está debajo de una bóveda, que da un ambiente acogedor y familiar, en el que, en este caso, las mesas sí están vestidas con un

mantel blanco y un reborde beige, y un bajo mantel color tierra. Las sillas, son de marrón oscuro y con el mismo tapizado aterciopelado verde botella.

Ilustración 7: bóveda



Finalmente, el último de los ambientes son dos reservados que se encuentran al final del restaurante. Uno más pequeño, donde caben hasta 8 comensales y otro un poco más grande donde caben hasta 16 comensales. Al disponer ambos de paredes movibles, se puede convertir en un solo reservado privado de hasta 28 comensales. Además, se pueden quitar todas las paredes, y quedar una sala amplia y diáfana, donde la capacidad máxima es de 160 comensales.

En ambos reservados, las paredes son armarios de bodega, donde almacenamos los mejores de nuestros vinos, y lo hace un lugar acogedor y original.

La iluminación del local es toda indirecta y cálida, con una gran variedad de leds y lámparas de mesa.

Ilustración 8: iluminación bóveda



No dotan de un parking exclusivo para sus clientes, ya que están en el centro del pueblo y no hay ningún aparcamiento cerca del que se pueda tener accesibilidad.

El restaurante está situado en unas escaleras, en las que hay unas rampas, y un patio, donde los niños salen a jugar y no hay ningún peligro de circulación de vehículos.

Ilustración 9: recibidor del restaurante

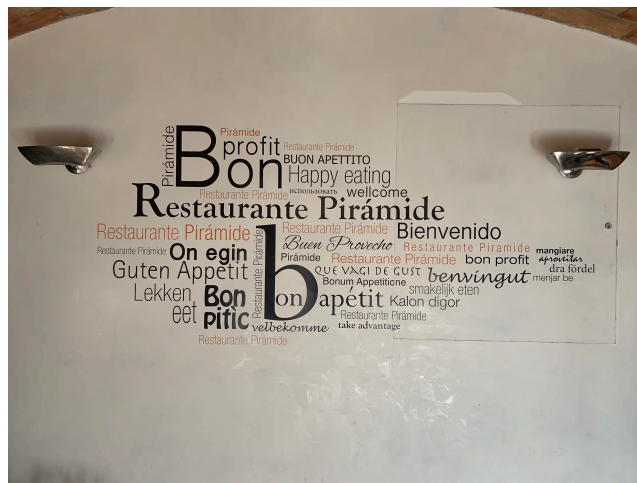


ilustración 10: entrada restaurante



1.3. LÍNEA DE NEGOCIO

En el Restaurante Pirámide, se ofrece cocina autóctona de la montaña, con cocina de mercado. Además de los toques mediterráneos que pone la jefa de cocina.

En cuanto al tipo de comida que ofrece el local, como ya hemos mencionado en el párrafo anterior, se ofrecen productos del interior como puede ser la olleta, la pericana, les bajoques farcides o el arroz al horno. Trabajan también con producto de temporada, como pueden ser las setas o las alcachofas, ofreciéndolas en infinidad de platos. Otra de las especialidades de la casa son los arroces y, en especial, el afamado caldero de bogavante o el arroz meloso de pato, foie y setas. Además, trabajan con productos de gran calidad, como carnes o pescados, y una gran variedad de mariscos.

Ilustración 11: olleta de pencas



ilustración 12: pimientos rellenos de arroz



En cuanto al tipo de cliente, se podría decir que hay una gran variedad. Uno de los clientes puntales son empresarios, ya que nuestra localidad tiene una gran cantidad de empresas y es pionera en el textil; trabajan con turistas vacacionales que eligen el interior de la provincia para pasar su tiempo libre y sus vacaciones, sobre todo en otoño e invierno; otro tipo de cliente con el que se trabaja es con la gente del pueblo y las familias en general y finalmente en eventos, con las famosas BBC, con cenas de empresa, cenas de quintas, fiestas privadas, etc.

El restaurante está enfocado a cuatro estilos de servicios: en primer lugar el menú del día y el de fin de semana (como también pueden ser menús cerrados para diferentes

celebraciones), una amplia carta (y productos de fuera de carta), el catering y las comidas para llevar.

Podríamos decir, irónicamente, que lo más famoso del restaurante (situado en la montaña) sea el caldero de bogavante, ya que acude gente de diferentes localidades nada más por probarlo. El caldero de bogavante, está mano a mano con el arroz meloso de pato, foie y setas, ya que este último le está cogiendo ventaja. En general, podríamos decir que la especialidad son los arroces, pero no puede faltar, en una comida el pulpo a la plancha, ya que casi un 90% de los clientes afianzados del local repite con éste, una y mil veces. Otro aperitivo muy demandado es el crujiente de manzana y foie, un pequeño bocado exquisito para el paladar. Y para finalizar una gran comida, no puede irse ningún cliente sin probar la famosísima “tarta de la casa”, una receta de la madre del gerente, que realmente es impresionante.

Finalmente y para concluir en este apartado, se podría decir que el Restaurante Pirámide, es de primera clase, ya que su ticket medio oscila entre los 30-35€ por pax.

1.4. FORMA JURÍDICA DE LA ACTIVIDAD; SOCIOS Y ADMINISTRADORES

El restaurante Pirámide, tiene razón social de responsabilidad limitada. Pertenece a dos socios, Luis Miguel García y Ana Francés los cuales tienen el 50% cada socio. Además, son los gerentes y directores del negocio y también el jefe de sala y la 1ª de cocina.

1.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión. La misión esencial del restaurante, es mantener el nombre y la imagen que ha tenido hasta ahora, satisfaciendo las expectativas de los clientes, gracias al servicio de camareros profesionales y con largos años de experiencia y a los productos de calidad que tanto les diferencia.

Visión. En cuanto a la visión, el propósito es que siga siendo un referente de empresa familiar, por concebir la restauración como un acto de magia, evolución y creación, innovando en todo lo que se pueda, pero siempre respetando la tradición y los productos.

Valores de la empresa. Los valores de la empresa son la humildad, el respeto, la tradición, la familiaridad y la pasión. En cada servicio, se quieren transmitir todos estos valores, para que los clientes sientan que están como en casa y que tienen unos amigos.

1.6. OBJETIVOS GENERALES

Los principales objetivos que tiene la empresa para el año 2019-2020 son:

- Aumentar el número de eventos en un 15%
- Reducir el coste de personal frente la cuenta de explotación un 8%
- Aumentar los beneficios netos un 10%
- Conseguir una mejora de imagen en la RRSS.
- Hacer una reforma de la cocina
- organizar y definir a cada empleado todas las tareas a realizar, haciendo un mapa de tareas.
- realizar un mapa de turnos.

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

A) Macro-entorno.

El micro-entorno son los factores que tienen una influencia menos inmediata y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales, como son los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente. Estas son algunas de las características del macro-entorno:

- los factores del macro-entorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial.
- son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales.
- las empresas, apoyándose en ellas, pueden apoyar su estrategia comercial en algunos aspectos.
- el conocimiento profundo de estas variables permite anticiparse a la competencia y a los cambios del mercado e identificar oportunidades de negocio, así como amenazas latentes.

A continuación, pasamos a analizar el macro-entorno del Restaurante Piramide:

Factores políticos-legales: los factores políticos y legales que afectan al sector de la hostelería, más concretamente al de la restauración son: el marco legal al que se deben adaptar, tanto a nivel local, autonómico, nacional y europeo. Hay diferentes reglamentaciones y leyes imprescindibles que se deben acatar.

Otros factores que afectan al sector, que en este caso es negativo, puede ser la salida del Reino Unido de la Unión Europea, ya que eso, complicaría la libre entrada y salida de los turistas británicos a nuestro país. Al poner más barreras, nuestras cifras de turismo se podrían ver afectadas.

En cuanto a nivel nacional, un factor negativo, es el conflicto de Cataluña con el gobierno central. Muchos de sus productos se ven afectados, debido a las inconformidades de los clientes con éstos.

A nivel internacional, el auge de ideologías radicales, tanto de derechas como de izquierdas, hace que la coyuntura no sea favorable. Así como el pánico que el Estado Islámico ha creado en la ciudadanía, produciendo ataques terroristas en diferentes puntos del mundo, de forma indiscriminada.

Factores económicos. En cuanto a los factores económicos, las tasas de desempleo y el incremento de la inflación, pueden llegar a afectar negativamente al sector, ya que la gente no dispone de una liquidez económica suficiente como para gastar en un factor complementario como ir a un restaurante. Pero en cambio, en los últimos años hemos visto una mejora en nuestra economía, donde parece que la crisis económica ha ido desapareciendo con el paso de los años, y casi después de 12 años desde sus inicios. Además, el PIB ha visto un incremento del 3,1% y es el cuarto año consecutivo con expansión. El sector de la hostelería y del turismo en general, fueron uno de los primeros en verse afectados por la crisis económica, ya que las tasas de turismo, tanto nacional como internacional disminuyeron de forma creciente. Además, la disminución de la renta en las familias, afectaba directamente a nuestro sector, ya que tenían una capacidad de gasto inferior. A día de hoy, estas tasas y estadísticas, han crecido incluso hasta llegar a récords históricos, teniendo una de las cifras más altas de turismo sobre el PIB a nivel mundial.

Factores sociales. España sufre un grave problema de natalidad, registrando el peor dato histórico de nacimientos desde que existen registros semestrales del año 1941. Además, las madres españolas tienen la media más alta de edad a la hora de tener hijos, ya que ha superado los 32 años. Y los principales motivos por el que las parejas posponen tener una familia, son de carácter económicos y laborales.

Estas circunstancias llevan al envejecimiento de la población, y la disminución de la población, puesto que cada vez más se registran más muertes que nacimientos en nuestro país.

Por otra parte, hay factores sociales que explican como cada vez más crece el consumo extradoméstico, y esto se debe, a que la mujer tiene una mayor fuerza laboral y cada vez más, son más independientes; hay nuevos tipos de hogar, como solteros o parejas sin hijos

(como hemos nombrado arriba) y eso hace que sean más proclives a consumir fuera del hogar y la menor disponibilidad de tiempo a la hora de cocinar o de sentarse a comer, por los horarios de trabajo o por los hobbies actuales, como salir a correr, ir al gimnasio, ir al cine, etc.

Factores tecnológicos. Cada vez más, la gastronomía se está viendo afectada por las nuevas tecnologías. Esto supone un cambio generacional, tanto en restaurantes pequeños como en los grandes “michelines”, en los que probablemente se vayan rectificar datos de los balances (no se entiende), como ese gran porcentaje que afecta a las mayorías de los restaurantes: el coste de personal. Estos nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración han hecho variar los procesos de trabajo e incluso han separado zonas como la producción y servicio. Otro factor de influencia, son la aparición de los productos ya elaborados o semielaborados, como la cuarta y la quinta gama, que quita muchas horas de preparación de una cocina.

Factores ecológicos. Cada vez más, hay mayor compromiso con el medio ambiente, ya que no paramos de cargarnos nuestro planeta. Uno de los mayores problemas que puede haber en el mundo de la restauración, especialmente en el caso de los caterings, es el utilizar plástico de un solo uso. Hay diferentes alternativas que no paran de salir, como por ejemplo, utensilios de bambú, o de madera. En el año 2020, esto ya no pasará, ya que la normativa prohíbe utilizar recipientes de un solo uso o de plástico, por su alto grado de contaminación. Además, debido al auge en las dietas veganas y vegetarianas, los restaurantes, se están viendo obligados a tener alimentos ecológicos, ya que es una manera de captar un nuevo segmento de clientes.

B) Micro-entorno.

En este caso, son algunos de los factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata, como es el caso de la industria, el mercado objetivo, el análisis de la localización o la competencia.

Análisis de la industria. Banyeres de Mariola, es una localidad fundamentalmente industrial, ya que el 70% de la población activa se dedica a este sector. El textil, es de gran importancia para esta población, así como las industrias del plástico, del cartón y del etiquetado.

Análisis del mercado objetivo: puntos a tener en cuenta de nuestro mercado:

- Edad: entre 30 y 70 años. Hombres y mujeres.
- Renta: media-alta.
- Parejas, familias, grupos reducidos, grandes grupos.
- Cliente fidelizado y cliente rotatorio (igual de importantes).
- Cliente tecnológico.
- Empresarios.
- Excursionistas y turistas estacionales.

Análisis de la localización. En cuanto a la localización que vamos a analizar, diremos que tiene su parte positiva y su parte no tan positiva, pero que no por ello es negativa. Al ser un pueblo del interior en la montaña y ofrecer infinidad de actividades y paisajes emblemáticos, en otoño e invierno se produce su gran temporada, ya que las casas rurales y los restaurantes de la localidad están con casi un 85% de su ocupación. El acceso, puede ser un punto débil, ya que se puede llegar por cinco sitios diferentes, pero que no son de muy fácil acceso. Por Alcoy, que no deja de ser una carretera de montaña con sus curvas e incluso con heladas en invierno. Por Onil-Castalla, que tienes que pasar un puerto de montaña, en el que se llega a uno de los puntos más altos de la provincia (l'Alt de la Barcella). Por Biar, por donde tienes que pasar otro puerto de montaña, y a continuación una carretera llena de curvas. Por Villena, que posiblemente sea el mejor acceso, pero el más largo y pesado. Y finalmente por Ontinyent, pasando su barranco lleno de curvas. A pesar de todo, su ubicación está a 45 minutos desde Alicante (donde encontramos el aeropuerto de l'Altet), a 1h 20 minutos desde Valencia (donde está el aeropuerto de Manises), a 20 minutos de Alcoi, a 20 minutos de Ontinyent y a 25 minutos de Villena

(donde encontramos la estación de tren de alta velocidad). Por tanto, y como conclusión, diremos que estamos bien conectados a la hora de viajar, a pesar de pasar por unos pequeños tramos de carretera un poco más pesados, que no por ello menos bonitos.

Análisis de la competencia. En cuanto al restaurante, tenemos tres locales con competencia directa y 18 locales con competencia indirecta. En cuanto a la competencia directa, indicar que sólo se hace referencia a los únicos competidores en cuanto a la relación de precio-calidad. Estos tres competidores son el Restaurante Ca Cham, l'Aljubet restro bar y la Venta el borrego. Y en cuanto a la competencia indirecta, indicar que se trata de bares, que si bien no responden a la misma relación calidad-precio, al disponer de su propia cliente, que no acude a nuestro local.

En la sección de eventos, hay dos competidores a nivel local y varios a nivel provincial. Los competidores de Banyeres son la Venta el Borrego y el Mariola. Estos dos, son negocios familiares que tienen salones de banquetes y que realizan también eventos. En cuanto al nivel provincial, los competidores más fuertes son Catering Ya, Qlinaria, el Poblet, Grupo Murri, etc.

Y finalmente, en las comidas para llevar hay dos competidores: Guaita y el Cava's, que también realizan comidas para llevar, tanto el fin de semana como entre semana.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter en el año 1979. El modelo consiste en analizar la competencia dentro de una industria para poder desarrollar estrategias de negocio. En el modelo de Porter, asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de nuestra organización:

1. Productos sustitutivos o amenaza de productos: se analiza si el producto es fácilmente sustituible o no. Se tiene que analizar si se posee productos sustitutivos de nuestros productos o de nuestros servicios.
2. Clientes o poder de negociación del cliente: hay que analizar si nos interesa tener muchos clientes y pequeños, o pocos clientes y muy grandes. Dentro de nuestra

- cartera de clientes, veremos si son prescriptores, si son intermediarios o comisionistas o si son clientes finales.
3. Competidores futuros o amenaza de nuevos competidores: podemos generar barreras de entrada que a futuro los competidores tengan más difícil.
 4. Competidores actuales o rivalidad entre los competidores existentes: se analiza quiénes son los competidores actuales. Nos interesa que sean los menos posibles y no tener muchas barreras de salida por si las perspectivas no son muy positivas.
 5. Proveedores o poder de negociación del proveedor: se debe analizar la situación que se tiene y qué situación nos favorece más.

Productos sustitutivos. En realidad, no hay productos sustitutivos, sino la imaginación y creatividad que tenga cada restaurante a la hora de ofrecer sus productos.

Clientes. Podemos tener clientes de paso, pero los más importantes son los clientes que confían en nosotros y que tenemos afianzados. En nuestro caso, tenemos pocos clientes muy grandes, y a la vez, tenemos muchos clientes pequeños.

Competidores futuros. Cada vez más, vemos como se van montando negocios en el ámbito de la restauración. Este gremio está en continuo crecimiento, y no tiene unas barreras de entrada complicadas, por lo que cualquier persona puede acceder a la apertura de un negocio.

Competidores actuales. Descrito arriba en la competencia actual.

Proveedores. Hay una gran variedad de proveedores en el sector de la industria alimentaria. No hay problemas para encontrar a grandes proveedores que ofrezcan productos de primera calidad. Nosotros contamos con proveedores desde el primer día que se abrió el restaurante, y tenemos otros muchos más recientes, que nos ofrecen productos, que antes no utilizábamos y ahora nos vemos obligados a introducir.

Como conclusión al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter diremos que, no hay un producto sustitutivo en sí que sea una amenaza para nuestro negocio; que los clientes que tenemos, están fidelizados y además, no paramos de fidelizar clientes; en cuanto a los competidores futuros, es una gran amenaza, sobretudo en la sección de eventos, ya que cada vez más las bodas están más de moda al aire libre y se necesita por

tanto, de un catering para ello; los competidores actuales no son una amenaza, ya que es necesario tener competencia para seguir creciendo y finalmente, los proveedores, facilitan el día a día, gracias a la confianza depositada en nosotros.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

La posesión y el buen uso de los recursos de nuestro restaurante, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Recursos intangibles: no tienen un soporte físico como tal, pero sí un aporte importante para la empresa, como puede ser la Q de calidad turística, la recomendación en el anuario de cocina de la Comunidad Valenciana, la pertenencia a una asociación gastronómica (Parlant i Menjant), pertenencia a la asociación de Temps, etc.

Además, la imagen y la reputación de la empresa es otro de los recursos intangibles que pueden ser la mejor forma para diferenciarnos de la competencia.

Uno de los objetivos que quiere la empresa, es que todos los empleados del negocio sepan qué tareas son las que debe realizar. Por ello, se ha confeccionado una tabla en la que se indica la tarea a realizar, quién es el encargado y quién la supervisara. Pero, además, se especifican las operaciones que debe hacer cada departamento:

- Dirección estratégica/ operativa:

- organización del personal en eventos y restaurante.
- canales de comunicación (externo e interno)
- informes de producción
- inventarios realizados

- Cocina:

- comidas para llevar
- catering
- menú y carta
- escandallos
- fichas técnicas y recetarios
- menú engineering

- pedidos
- definición de instalaciones y recorrido
- plunge
- office
- limpieza del horno, microondas, merry chef, big Green egg, superficies, picadora, etc.
- Inventarios de fresco, seco y congelado
- Sala:
 - comandas
 - cierre de cajas
 - vinos
 - montaje de sala
 - lavandería
 - plancha
 - tendido
 - pedidos
 - limpieza de barra
 - limpieza de cafetera
 - limpieza de aseos
 - limpieza general
 - inventarios de seco, bebidas y vinos.
- Marketing
 - Manual del negocio
 - RRSS
 - Pagina web
 - Portal de reservas
- Eventos
 - Personal de cocina y sala (extras)
 - Checklist cocina
 - Checklist sala
 - Alquiler de menaje, cubertería, mantelería, etc.
 - Pedido de bebidas

- Pedido de comidas
- Trato personalizado con el cliente
- Protocolo y organización de eventos

2.3. DAFO

El DAFO, es donde vamos a plasmar las conclusiones que hemos extraído de los análisis que hemos realizado en los puntos anteriores. Esta herramienta, nos permite conocer y valorar las debilidades, las amenazas, las oportunidades y las fortalezas.

- Debilidades: son las circunstancias que se viven en la empresa y que propician o generan el problema analizado, donde la empresa es vulnerable. Son internas y se pueden cambiar.
- Fortalezas: son los aspectos internos en los que la empresa se siente sólida frente a un determinado problema, pudiendo contrarrestar sus efectos.
- Amenazas: vienen del entorno y constituyen para la empresa algo frente a lo que reaccionar, protegerse o prepararse.
- Oportunidades: vienen del entorno y representan buenas ocasiones que se prestan en el mercado para alcanzar la finalidad y los objetivos de la empresa.

Como conclusión diremos, que el objetivo del DAFO es: que las debilidades que tenemos se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

DEBILIDADES

D1. Falta de organización. Falta definir todas las tareas y responsabilidades exactas de cada empleado para que se cumplan.

D2. Falta de personal cualificado. Al estar en un pueblo del interior de la provincia, falta personal cualificado y con formación para el sector. Sobre todo porque muchos de ellos, de los que acaban en la formación profesional de Alcoi, quieren ir a grandes restaurantes gastronómicos con estrellas.

D3. Poco aparcamiento alrededor del restaurante. Al estar en el centro del pueblo y en medio de unas escaleras, el aparcamiento está limitado.

D4. Coste del personal muy alto. En la sección de eventos, se dispone de muchos extras a los que hay que dar de alta para cada evento, y eso supone un coste altísimo.

D5. Falta espacio en la cocina. La cocina actual se está quedando pequeña y falta espacio, tanto para cocinar como para almacenar.

D6. Poca rotación en los empleados. Al tener los mismos empleados de diario, los empleados tienen poca rotación a la hora de librar.

AMENAZAS

A1. Moda cambiante. Estamos al frente de una sociedad cambiante, donde las modas van y vienen muy rápido. Tanto en las comidas para llevar, como en los eventos y el restaurante, vemos como corren los tiempos y las modas que van y vienen.

A2. Necesidades cambiantes en la alimentación de los clientes. Los clientes cada vez más poseen conocimientos sobre los hábitos alimentarios más sanos que hay, y es muy demandado.

A3. Mucha competencia. La hostelería está en un boom, en el que está de moda y todo el mundo quiere abrir un local, ya sea para dar comidas en ese momento o comidas para llevar, al igual que los caterings. Barrera de entrada

A4. Posible crisis económica. Mucho se comenta sobre si puede haber una nueva crisis económica. Esto supondría una gran amenaza, ya que la gente lo primero que se quita es el capricho de salir a comer o realizar bodas.

A5. Las comidas para llevar cada vez crecen más, pero sale menos la gente a comer al restaurante. No quieren perder tiempo viniendo al restaurante, sólo cuando vienen clientes extranjeros.

FORTALEZAS

F1. Veteranía en el mercado. Tras 30 años en el sector hostelero, donde se empezó de cero, la empresa es capaz de hacer frente a cualquier adversidad.

F2. Clientes fidelizados. El restaurante posee una gran clientela fiel, de la cual consta un gran porcentaje de sus clientes.

F3. Calidad de servicio. Con un cocinero que ha estado desde que el restaurante abrió las puertas y su jefa de sala que lleva 22 años en el negocio, tenemos un servicio que conoce muy bien lo que los clientes quieren.

F4. Calidad de productos. Al poseer paralelamente negocios unidos a la hostelería, como es una empresa de congelados y una pescadería, se garantiza que todos los productos sean de primera calidad. Además, cuentan con los mismos proveedores que hace 30 años.

F5. Capacidad de adaptación. Tras la crisis económica del año 2007 y las demandas cambiantes de los clientes, el restaurante se ha visto obligado a adaptarse en muchas situaciones.

F6. Innovación constante. A pesar de que el restaurante sea muy tradicional, no ha parado de innovar, tanto en maquinarias, productos, platos, etc.

F7. Marca conocida. Tras 30 años que abalan al negocio con experiencia, ya tiene un renombre conocido, tanto en la localidad como en alrededores.

F8. Gran variedad para celíacos. Al tener en la familia a varios celíacos y ver que cada vez más hay más celíacos, se han visto obligados a implantar comidas libres de gluten en muchos de sus platos, permitiendo una diferenciación respecto a la competencia.

OPORTUNIDADES

O1. Cada vez más se demandan bodas al aire libre. Los clientes, van huyendo de los banquetes tradicionales en sitios cerrados, y buscan espacios únicos y exclusivos.

O2. El catering y las comidas para llevar dan mucho volumen de ganancias.

O3. En los eventos, los menús son cerrados y se sabe con anterioridad las plazas.

O4. La gente quiere ahorrar tiempo, y cada vez las comidas para llevar se venden más. En un pueblo como Banyeres, donde la mayoría de la gente posee una empresa o trabaja en una fábrica, ven mejor comprar la comida y no perder ese tiempo en cocinar.

O5. Incorporación de nuevas maquinarias (merry chef y big Green egg). que permiten ahorrar tiempo, y que todo salga siempre igual (homogeneidad en la calidad).

O6. Desplazamiento del catering a cualquier lugar de la provincia. Desde Alcoi, a Moraira, Altea, Javea, etc.

2.4. ESTRATEGIAS A SEGUIR

Como se ha indicado anteriormente, la empresa se plantea para el próximo año los siguientes objetivos:

- Aumentar el número de eventos en un 15%
- Reducir el coste de personal frente la cuenta de explotación un 8%
- Aumentar los beneficios netos un 10%
- Conseguir una mejora de imagen en la RRSS.
- Hacer una reforma de la cocina
- organizar y definir a cada empleado todas las tareas a realizar, haciendo un mapa de tareas.
- realizar un mapa de turnos.

A continuación, se analizan las estrategias que debe de seguir la empresa para poder alcanzarlos.

De este modo, se puede decir que, los cuatro primeros objetivos, se pueden englobar en las estrategias de marketing de la empresa, que se exponen en el apartado 6.4. Por otro lado, Los tres últimos objetivos, son las estrategias que se van a describir a continuación.

En cuanto a la reforma de la cocina, hay previsto un presupuesto de 6000€, en la que vamos a cambiar todo el suelo y las paredes. Se van a poner unos revestimientos que sean

de un fácil lavado y todas las paredes terminarán curvas, para que no haya rincones imposibles de limpiar. Las neveras que hay de pared, se van a cambiar por neveras con cajones gastronómicos y con ruedas, para que así la limpieza sea mucho más rápida. Además, en la cocina central se va a poner un fogón más. También, en la zona de frío, las mesas se van a cambiar por armarios con ruedas, para que sean móviles y sea más fácil el trabajo. Todo esto se va a realizar del 7 de enero al 15 del próximo año, ya que es la semana de vacaciones que el restaurante permanece cerrado.

Por otra parte, para organizar las tareas que cada empleado tiene que impartir, se han realizado unas tablas, en las que se expone la tarea a realizar, quién es su encargado y quién debe supervisar que esté todo correcto.

Se han dividido las tareas en cocina y sala, y en éstas hay tres divisiones más: las tareas diarias, las semanales y finalmente, las mensuales.

Se muestra a continuación las tareas de la cocina.

Tabla 1: tareas diarias cocina

TAREAS DIARIAS	ENCARGADO	SUPERVISIÓN
ventana	ALMU	TODOS
partida de aperitivos calientes	ALMU	ALMU
partida de aperitivos fríos	MARI CARMEN	MISHO
carnes y pescados	MISHO	ANA
arroz	ANA	ALMU
postres	EUGENIO	MISHO
emplatado	JOSE	BEGOÑA
sacar comida y preelaboración	MISHO	ALMU
plonge	MARI CARMEN	TODOS
office	EUGENIO	TODOS
escandallos	BEGOÑA	ANA
fichas técnicas y recetarios	ALMU Y BEGOÑA	ANA
menú engineering	BEGOÑA	LUISMI
merry chef	EUGENIO	BEGOÑA
big green egg	JOSE	BEGOÑA
horno y microondas	MISHO	MARI CARMEN
superficies	TODOS	TODOS
preelaboraciones comidas para llevar	ALMU	ANA
preelaboraciones catering	TODOS	ANA
pedidos	ANA	ALMU
checklist catering	ALMU	BEGOÑA
preelaboraciones carta	JOSE	ANA
creación de platos	ALMU Y JOSE	ANA

Tabla 2: tareas semanales cocina

TAREAS SEMANALES	ENCARGADO	SUPERVISIÓN
Llimpieza cámara fresco	ALMU	ANA
limpieza neveras	EUGENIO	ALMU
limpieza congelador grande	MISHO	ALMU
limpieza congelador fábrica	BORJA	ANA G
limpieza congeladores pequeños	MARI CARMEN	ANA
limpieza estanterías	MISHO	ALMU
limpieza almacén seco	JOSE	MISHO

Tabla 3: tareas mensuales cocina

TAREAS MENSUALES	ENCARGADO	SUPERVISIÓN
inventario cámara fresco	ALMU	BEGO
inventario neveras	JOSE	BEGO
inventario congelado	MISHO Y EUGENIO	BEGO
inventario seco	MARI CARMEN	BEGO
limpieza a fondo	TODOS	ANA
inventario fábrica	BORJA	ANA G

Y finalmente, éstas serían las tareas de sala:

Tabla 4: tareas diarias sala

TAREAS DIARIAS	ENCARGADO	SUPERVISIÓN
pedir comandas	MAR Y LUISMI	LUISMI
sacar cuentas	MAR Y LUISMI	LUISMI
cerrar caja	LUISMI	LUISMI
repartir rangos	BEGO Y MAR	BEGO
vinos sala	MAR	LUISMI
montaje sala	BORJA	MAR
lavanadería	MAR	TODOS
plancha	BORJA	MAR
tendido	XARLY	TODOS
limpieza copas	XARLY	MAR
limpieza cubiertos	XARLY	MAR
limpieza zona pan	XARLY	MAR
llevar comidas	BORJA	BEGO
pedido bebida	MAR	LUISMI
pedido vinos	LUISMI	LUISMI
limpiar aseos	BORJA	MAR
limpiar barra y cafetera	BORJA	MAR
check list catering	MAR	XARLY
barrer calle	XARLY	BEGO
camareros extra	BEGO	LUISMI

Tabla 6: tareas semanales sala

TAREAS SEMANALES	ENCARGADO	SUPERVISIÓN
limpieza bodega	MAR	LUISMI
limpieza cámaras	BORJA	MAR
limpieza almacén	XARLY	BEGO
limpieza vinos	BORJA	MAR
limpieza sillas	XARLY	MAR
limpieza puertas	MAR	XARLY

Tabla 7: tareas mensuales sala

TAREAS MENSUALES	ENCARGADO	SUPERVISIÓN
inventario bebida	BORJA	BEGO
inventario bodega	MAR	BEGO
inventario almacén	XARLY Y BORJA	BEGO
limpieza a fondo	TODOS	BEGO

CAPÍTULO 3: RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos, en el caso del Restaurante Pirámide, va a ser llevada por un nuevo departamento, en el que se harán entrevistas previas con los candidatos que se requiera y con los extras necesarios que se necesite según demanda. En este caso, la encargada de este departamento va a ser Begoña García, que será la encargada de reclutar, formar y fidelizar a sus trabajadores, ya sean fijos o extras.

3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ilustración 13: organigrama de la empresa



3.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJOS

Estos son los puestos que hay en la actualidad en el restaurante Pirámide:

- **DIRECCIÓN Y GERENCIA:** es un puesto que se encarga de organizar y distribuir las tareas a todos los puestos, supervisar y controlar, representar a la empresa, controlar el cumplimiento de las metas y los objetivos de la sociedad, etc.
- **ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CONTABILIDAD:** es el puesto encargado de llevar a cabo las cuentas de la empresa, los resultados de explotación, los

balances, a la vez que toda la facturación, las ventas, las compras, los inventarios de stock, los pedidos, los bancos, los pagos, los cobros, etc.

- CALIDAD: es el puesto encargado de garantizar la calidad y la salubridad de los alimentos que el restaurante ofrece al consumidor final. Se encarga de implantar un sistema de gestión alimentaria que ayude a controlar el alimento desde su compra y almacenamiento hasta el consumo de éste.
- MARKETING Y RRSS: es el departamento encargado de llevar a cabo las promociones publicitarias, tanto en redes sociales como en televisión y periódicos locales. Realizan una publicación diaria con las comidas para llevar, y una publicación semanal de la parte del catering. En televisión, se insertan tres spots publicitarios, el de las comidas para llevar, el del catering y el del restaurante. Así como dos programas de televisión cocinando dos de nuestros arroces más demandados.
- COMIDAS PARA LLEVAR: en este departamento se encargan de las comidas diarias para llevar, así como la gestión de los cobros y los pagos, la realización de los nuevos menús, los bonos semanales y las empresas.
- COCINA: dentro del departamento de cocina hay varias acciones:
 - escandallos
 - fichas técnicas
 - ingeniería de menú
 - encendido y apagado de las instalaciones
 - entrantes fríos
 - entrantes calientes
 - arroces
 - pescados
 - carnes
 - postres
 - emplatados
 - comidas para llevar

- eventos
 - pedidos
 - APPCC
 - limpieza y mantenimiento de la maquinaria
 - limpieza y mantenimiento de las superficies
 - limpieza y mantenimiento de las cámaras
 - recepción de pedidos y supervisión de ellos
 - reciclado
 - orden de almacenamiento
 - inventarios
- SALA: al igual que en cocina, hay varias secciones:
- bodega
 - fichas técnicas
 - escandallos
 - caja
 - mantenimiento y limpieza de la sala
 - mantenimiento y limpieza cafetera
 - mantenimiento y limpieza de los aseos
 - encendido y apagado de luces y aire
 - inventario bodega
 - inventario seco
 - APPCC
 - recepción de mercancías
 - realización de pedidas

- comidas para llevar
- eventos

La única vacante necesaria e imprescindible en este momento en el Restaurante Pirámide, es la de jefe de cocina. Sería un contrato, primero de prueba, para ver cómo trabaja esa persona, y si se decide contratarla sería un contrato fijo a jornada completa, trabajando de lunes a domingo de 10 a 16 y librando un día a la semana. Además, una vez al mes tiene un fin de semana libre (si la demanda deja). El sueldo sería de 1.400€.

A continuación, se expone la ficha de las competencias, valores, formaciones, etc., que se requerirían en este puesto.

Tabla 7: ficha vacante jefe de cocina

PERFIL PROFESIONAL PARA RESTAURANTE PIRAMIDE	
PUESTO:	JEFE DE COCINA
CATEGORÍA:	JEFE DE COCINA
OBJETIVO PUESTO:	PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN DE COMIDAS Y SU DISTRIBUCIÓN AL RESTAURANTE, TANTO EN LAS COMIDAS PARA LLEVAR COMO EN LOS EVENTOS
TAREAS	1. ESCANDALLOS Y FICHAS TÉCNICAS
	2. PEDIDOS
	3. RENOVACIÓN DE CARTA
	4. EMPLATADO
	5. SUPERVISIÓN AL SEGUNDO
	6. INVENTARIOS
	7. FORMACIÓN DEL PERSONAL
FORMACIÓN:	MÍNIMO: CURSOS DE COCINA DE FORMACIÓN PROFESIONAL MEDIO O SUPERIOR. CURSOS DE

	PROFESIONALIDAD DE CENTROS DE TURISMO DE LA COMUNIDAD.
IDIOMAS	INGLÉS. ITALIANO.
EXPERIENCIA:	MÍNIMO: DOS AÑOS DE JEFE DE COCINA EN ALGÚN RESTAURANTE. 1 AÑO DE ENCARGADO DE CATERING
VALORES:	LIDERAZGO. COMPRENSIÓN. MOTIVACIÓN. CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN. PACIENCIA. HUMILDAD. SEGURIDAD.
COMPETENCIAS:	CURSOS DE GESTIÓN DE RESTAURANTES. CURSO DE ESCANDALLOS Y FICHAS TÉCNICAS. CURSOS DE LIDERAZGO.

Lo primero que se va a hacer para reclutar al personal, es una campaña con una promoción de 30€ por Facebook ya que, al ser un restaurante del interior de la montaña, es más difícil que alguien quiera ese puesto, unido a la dificultad que presenta, de por sí, encontrar personal cualificado y con experiencia en este ámbito. Una vez recibidos los currículos de los candidatos, se citará a aquéllos que cumplan con los requisitos a una entrevista de trabajo. Si la campaña del Facebook no sale como se esperaba, estudiarán otras formas de reclutamiento como el Servef e Infojobs. Si definitivamente la oferta no queda cubierta

por estos medios se procederá a la contratación a través de una ETT o alguna empresa por el estilo, que proporcionen candidatos.

En el restaurante Pirámide, a todos los trabajadores que entran a formar parte del equipo, ya sean fijos o extras, se les da un manual en el que se les expone la descripción de la empresa, la misión, la visión y los valores que ésta tiene, el organigrama departamental, y, a continuación, se les detallan las tareas que deben realizar, en su descripción de puesto de trabajo. Además, se les indica el tipo de uniforme que se tiene que llevar dependiendo del evento y las normas de la empresa. Por lo que respecta al proceso de inducción laboral, se les hace una visita guiada por las instalaciones del restaurante, a través de un compañero guía, y se les aportan los conocimientos básicos de carácter operativo tanto de cocina como de sala. Finalmente, se expone un contrato de confidencialidad que todos los trabajadores deben firmar.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ECONÓMICO

4.1. CONTROL DE COSTES

4.1.1. FICHA TÉCNICA DE LOS PLATOS

Las fichas técnicas son los documentos donde recogen toda la información necesaria para desarrollar una receta, donde se indican los productos necesarios, las cantidades de cada uno que se necesita, el porcentaje total de cada ingrediente, la familia a la que pertenece y una breve descripción, la elaboración

Vamos a realizar algunos de los platos que tenemos en la carta, como son:

- Pericana
- Setas de chopo
- Gambas al ajillo
- Arroz a banda
- Merluza con ajos
- Souffle de chocolate

Y este será, el formato que vamos a utilizar en todos los platos.

FAMÍLIA: ENTRANTES FRÍOS

PERICANA

DESCRIPCIÓN: TAPA TÍPICA DE LA PROVINCIA DE ALICANTE

INGREDIENTES	CAN T.	UD.	%	ELABORACIÓN:	1º SE DA UN GOLPE DE CALOR EN
PIM. ROJO SECO				LA FREÍDORA AL PIMIENTO (QUE PREVIAMENTE	
AOVE				HABREMOS SECADO) PARA QUE QUEDE	
AJOS FRITOS				CRUJIENTE	
CAPELLÀ				2º ESTRUJAREMOS EL PIMIENTO Y LO	
				MEZCLAMOS CON EL BACALAO Y LOS AJOS	
				3º FINALMENTE EMPLATAMOS Y PONEMOS EL	
				AOVE EN GRAN CANTIDAD	

INGREDIENTES OPCIONALES	POSIBLES SUSTITU CIONES	JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN Y POSIBLES VARIACIONES
ACEITE ARBERQUINA		

ACOMPAÑAMIENTOS	UTENSILIOS
PAN TOSTADO	BOL

SETAS DE CHOPO

FAMÍLIA: ENTRANTES CALIENTES

DESCRIPCIÓN: SETAS DE CHOPO FRITAS CON AJOS

INGREDIENTES	CAN T.	UD.	%	ELABORACIÓN:	1º SE LAVAN LAS SETAS
SETAS DE CHOPO				2º SE FRIEN LOS AJOS HASTA QUE ESTÉN DORADOS	
AOVE				3º SE PONEN LAS SETAS A FREÍR HASTA QUE PIERDAN EL AGUA	
AJOS PELADOS				4º EMPLATAMOS LAS SETAS	
SAL					

INGREDIENTES OPCIONALES	POSIBLES SUSTITUCIONES	JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN Y POSIBLES VARIACIONES
AJOS TIERNOS	FREDOLINS	

ACOMPAÑAMIENTOS	UTENSILIOS
PAN	PAELLA, PUNTILLA

FAMÍLIA: **ENTRANTES CALIENTES**

GAMBAS AL AJILLO

**DESCRIPCIÓN: GAMBAS AL AJILLO CON
GUINDILLAS**

INGREDIENTES	CANT.	UD.	% ELABORACIÓN:	1º SE PELAN LAS GAMBAS Y SE
GAMBAS PEL.	200	GR	LIMPIAN	
AOVE	50	ML	2º SE FRIEN LOS AJOS HASTA QUE SE DOREN	
AJOS PELAD.	8	UD	3º INTRODUCIMOS LAS GAMBAS Y LAS GUINDILLAS	
GUINDILLA SECA	2	UD		
SAL				

INGREDIENTES OPCIONALES	POSIBLES SUSTITUCIONES GAMBONES	JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN Y POSIBLES VARIACIONES

ACOMPAÑAMIENTOS	UTENSILIOS
PAN	CUENCA CERAMICA

CANTIDAD PRODUCIDA:

CANTIDAD POR RACIÓN / RACIONES

ARROZ A BANDA

FAMÍLIA: ARROCES

DESCRIPCIÓN: ARROZ DE PESCADO

INGREDIENTES	CANT.	UD.	% ELABORACIÓN:	1º SE CALIENTA EL ACEITE Y
ARROZ	1,5	KG	SE FRIEN LOS AJOS	
CALDO DE PESC	2,5	L	2º SE FRIE LAS MOLLAS Y LA CEBOLLA	
PICADILLO	1	C	3º SE AÑADE EL TOMATE FRITO, LA ÑORA PICADA, EL PICADILLO Y EL ARROZ	
AJOS	6	UD	4º UNA VEZ ESTÁ TODO SOFRITO SE AÑADE EL CALDO Y SE IGUALA LA PAELLA	
ÑORA PIC.	25	GR		
MEZCLUM				
MOLLA	500	GR		
AOVE	200	ML		
SAL	10	GR		
CEBOLLA	150	GR		
TOMATE FC	200	GR		
COLORANTE	5	GR		

FAMÍLIA: **PESCADOS**

DESCRIPCIÓN: PESCADO CON SU GUARNICIÓ

MERLUZA CON AJOS

INGREDIENTES	CANT.	UD.	% ELABORACIÓN:	1º METEMOS EN EL HORNO LA
MERLUZA	200	G		MERLUZA A BAJA TEMPERATURA 10'
AJOS	10	G		2º LA MARCAMOS EN LA PLANCHA HASTA DORAR
AOVE	15	ML		3º SACAMOS LA MERLUZA, LA EMPLATAMOS Y LE
SAL	5	G		PONEMOS AOVE Y SAL, Y POR ENCIMA LE PONEMOS
GUARNICIÓ	50	G		LOS AJOS
				4º AÑADIMOS LA GUARNICIÓ

INGREDIENTES OPCIONALES	POSIBLES SUSTITUCIONES	JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN Y POSIBLES VARIACIONES
SALSA VERDE		10' HORNO 5' PLANCHA

ACOMPAÑAMIENTOS

PATATAS Y TOMATE

UTENSILIOS

SOUFFLE DE CHOCOLATE

FAMÍLIA:

POSTRES

DESCRIPCIÓN: SOUFFLE DE CHOCOLATE

ACOMPAÑADO DE NATILLAS

INGREDIENTES	CANT.	UD .	% ELABORACIÓN:	1º SE PONE EL CHOCOLATE Y LA MANTEQUILLA A BAÑO
CHOCOLATE	500	GR	MARÍA.	
MANTEQUILLA	500	GR	2º SE BATEN LOS HUEVOS Y SE JUNTAN LOS	
HARINA	200	GR	INGREDIENTES SECOS EN EL ROBOT	
YEMA	10	U	3º CUANDO LA MANTEQUILLA Y EL CHOCOLATE SE	
HUEVOS	12	U	DERRITAN, SE JUNTAN JUNTO EL RESTO DE	
AZUCAR	250	G	INGREDIENTES	
SIROPE	15	G	4º HUNTAR LOS BOLES DE MANTEQUILLA Y	
CREMA PAST.	25	G	RELLENAR	

INGREDIENTES OPCIONALES	POSIBLES SUSTITUCIONES	JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ELABORACIÓN Y POSIBLES VARIACIONES
		5' A 180º

ACOMPAÑAMIENTOS	UTENSILIOS

CANTIDAD PRODUCIDA:	CANTIDAD POR RACIÓN / RACIONES

4.1.2. DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS DE VENTA

Para la determinación del cálculo del precio técnico, nos valdremos de dos métodos:

- 1- % del coste del plato sobre los ingresos que se desea obtener.
- 2- Margen sobre el coste del plato.

1. % coste del plato sobre ingresos a generar.

La fórmula para calcular el precio es el siguiente:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Coste del plato}}{\% \text{ coste plato sobre ingresos a generar}} \times 100\%$$

En esta tabla, vemos los platos del restaurante agrupados según los tipos de platos e indicamos el porcentaje de coste del plato sobre las ventas que deseamos obtener para cada grupo:

Tabla 8: % coste plato

GRUPO PLATO	% COSTE PLATO S/ VENTAS
ENTRANTES FRÍOS	28%
ENSALADAS	25%
ENTRANTES CALIENTES	32%
ARROCES	44%
PESCADOS	33%
CARNES	38%
POSTRES	19%

Este % se ha calculado dividiendo el coste de la comida (FoodCost) entre las ventas del periodo analizado. Es el % medio por grupo del FoodCost sobre el precio de cada plato.

Así es como se aplica la fórmula del ejemplo de la tabla de antes:

Tabla 9: ejemplo fórmula

PLATO	COSTE UNITARIO	% COSTE S/ PLATO	CÁLCULO	PRECIO
SETAS DE CHOPO	2,59	33%	7,84848485	8 €
MERLUZA CON AJOS	4,8	33%	14,5454545	15 €

2. margen sobre el coste del plato

La fórmula que utilizaremos en este caso es la siguiente:

$$\text{PRECIO} = \text{coste plato} + \text{margen (\%)} \times \text{coste plato} = \text{coste plato} \times (1 + \text{margen})$$

Otra fórmula sería calcular directamente el marge:

$$\text{Margen} = (\text{precio} - \text{coste plato}) / \text{coste plato}$$

4.1.3. ESCANDALLOS.

Los escandallos, son un aspecto fundamental e imprescindible en la gestión de la hostelería y la cocina, con el que controlamos qué precio poner a cada plato para que sea rentable, así como para controlar y optimizar nuestro gasto. Como conclusión, el escandallo es una herramienta que nos ayuda a determinar el coste total de un plato (por persona) a través de la materia prima que interviene en la elaboración del mismo.

En el Restaurante Pirámide, hay una nueva incorporación de un software informático para hacer los escandallos. Este software se llama “Gastrokaizen” y es de David Roca. Recientemente, tienen pensado empezar a trabajar con “Glop”, que es la pda con la que también trabajan, y así tener toda la información conjunta.

El software es muy completo, ya que da mucha información y muchas facilidades. Además es muy fácil de usar.

Primero de todo, hay que meter todos los platos que se tiene en el restaurante. Una vez metidos todos los platos, meteremos todos los elaborados, que hacen referencia a elaborados que se utilizan en una receta, como por ejemplo, las salsas, las guarniciones, los fondos o cremas de repostería.

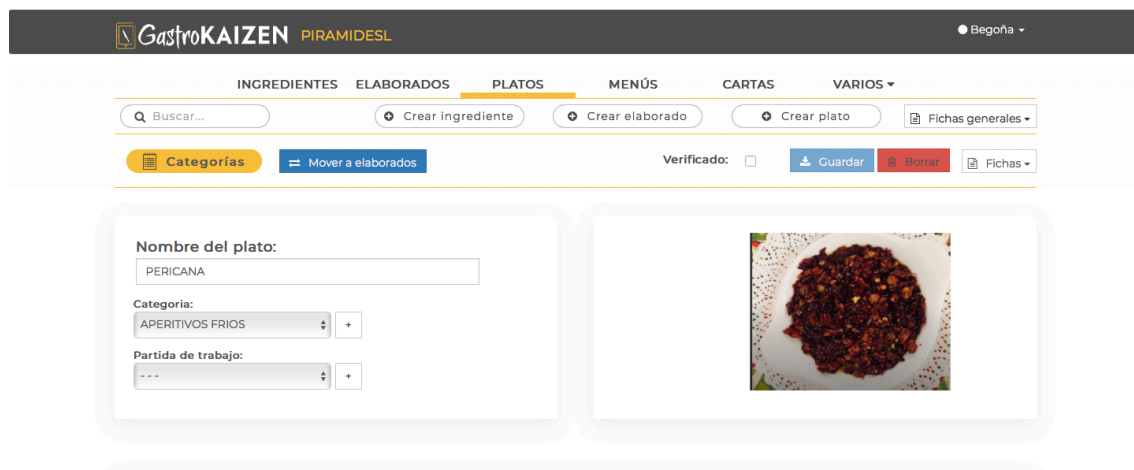
Cuando ya tenemos todos los platos y los elaborados, pasamos a meter los ingredientes de cada plato. Y lo último que se hace es meter los precios de todos los ingredientes.

Cada plato, tiene la posibilidad de mostrar los alérgenos, la trazabilidad, los márgenes brutos, etc. También, de esta manera, tenemos la lista de cada proveedor, con todas las materias primas que traen, el registro sanitario, el número de teléfono, el cif, la localidad y el responsable comercial.

Ahora vamos a pasar a mostrar cada escandallo que hemos realizado, que van a ser los mismos que los de las fichas técnicas.

· **El primer plato que hemos escandallado ha sido el de un plato muy típico de la zona, la PERICANA.**

Ilustración 14: software gastrokaizen



En esta primera imagen, podemos ver la pantalla principal del software. En la parte de arriba vemos los ingredientes, los elaborados, los platos, los menús, las cartas y varios. Esto es todo lo que tenemos nosotros. En la segunda fila tenemos un buscador, el cual lo hace todo mucho más fácil, tenemos el botón de crear ingrediente, de crear elaborados, crear plato y el de fichas generales. Estas son las teclas, que nosotros utilizamos para introducir los nuevos elementos que queremos. En la parte de fichas generales, obtenemos diversa información, como son los proveedores, los alérgenos, la trazabilidad, etc, que es la que aparece en la fotografía de abajo.

Ilustración 15: aplicaciones del software

Alérgenos:

Ingredientes
Platos
Elaborados

Listas de ingredientes:

Por proveedor
Por zona de conservación

Composición de:

Platos por categorías
Platos por partidas
Elaborados por categorías
Elaborados por partidas









Pesos:

Ingredientes (bruto-neto)
Peso en platos

ilustración 16: escandallo pericana

Ingredientes:

Añadir ingrediente
 Añadir elaborado

		Rendimiento	Peso bruto	Peso neto	Formato	Precio por formato	Coste	
	 PIMIENTO CHORICERO	<input type="text" value="30 %"/>	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="gramos"/>	2.00 €/Kg	0.20 €	✗
	 ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="mililitros"/>	1.90 €	0.04 €	✗
	 BACALAO DESALAO	<input type="text" value="▲"/>		<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="gramos"/>	20.00 €/Kg	0.40 €	✗
	 AJOS PELADOS	<input type="text" value="▲"/>		<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="gramos"/>	3.65 €/Kg	0.04 €	✗

Precio plato: 0.67 €

Alérgenos:

Gluten	Crustáceos	Huevos	Pescado	Cacahuete	Soja	Leche	F.cascara	Apio	Mostaza	Sésamo	Altramuces	Sulfitos	Moluscos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En esta tercera imagen, aparecen los ingredientes que se necesita para hacer la pericana, el rendimiento que se saca de cada producto, el peso bruto y el peso neto, el formato en el que ponemos cada ingrediente, el precio que tiene por formato cada uno, y el coste. En la parte inferior de la imagen aparece los alérgenos que tiene este plato.

Ilustración 17: escandallo pericana

Raciones:

Añadir

Nombre	Cantidad	PVP	PVP (sin IVA)	Coste ración	Margen bruto	% Coste materia prima
PLATO	1	9	8.18 €	0.67 €	7.51 €	8.19 %

Receta:

Añadir paso

1

Paso

×

Tiempo de elaboración(HH:MM):

HH

:

MM

En la cuarta imagen, aparece % coste de materia prima que tiene este plato, el margen bruto que obtenemos, lo que cuesta una ración y por cuanto lo vendemos con IVA y sin IVA. De esta manera, podemos saber si a nuestros platos se les saca rentabilidad o no, si perdemos o ganamos dinero, etc.

En este caso, el plato nos cuesta 0,67€ la ración, y nosotros lo vendemos por 9€ con el IVA incluido. En este caso, el % de coste de materia prima es muy bajo, lo que significa que obtenemos una muy alta rentabilidad en este plato, ya que el margen bruto es de 7,51€.

Además, se puede introducir paso por paso la receta de cada plato, y el tiempo que se tarda aproximadamente en realizarse.

Ilustración 18: aplicaciones del software

Comentarios:

Comentarios APPCC:

Revisado

Última revisión el 17 Jul 2019

Menus/cartas en los que se usa PERICANA:

No esta usado en ningún menu o carta.

Finalmente, en la última imagen, aparecen las observaciones del plato que nosotros queramos poner. Aparecen los comentarios generales, los comentarios del APPCC y si el plato aparece en algún menú.

- Las SETAS DE CHOPO será el segundo plato en escandallar.

Ilustración 19: escandallo setas de chopo

Ingredientes:

	Rendimiento	Peso bruto	Peso neto	Formato	Precio por formato	Coste	
SETA DE CHOPO			250	gramos	10.00 €/Kg	2.50 €	
ACEITE DE ORUJO DE OLIVA	100 %		30	mililitros	1.62 €	0.05 €	
SAL	100 %		5	gramos	0.29 €/Kg	0.00 €	
AJOS PELADOS			10	gramos	3.65 €/Kg	0.04 €	

Precio plato: **2.59 €**

Aquí podemos observar lo que necesitamos de cada ingrediente y lo que nos cuesta, y el precio que tiene el plato.

Ilustración 20: escandallo setas de chopo

Alergenos:

Gluten	Crustáceos	Huevos	Pescado	Cacahuete	Soja	Leche	F.cascara	Apio	Mostaza	Sésamo	Altramuces	Sulfitos	Moluscos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Raciones:

Nombre	Cantidad	PVP	PVP (sin IVA)	Coste ración	Margen bruto	% Coste materia prima
BOLETS CARTA	1	12	10.91 €	2.59 €	8.32 €	23.74 %

Y en esta segunda imagen, observamos que este plato no tiene ningún alérgeno, y además nos da la información de la rentabilidad que tiene. En este caso, el % de coste de materia prima sigue siendo bajo, de un 23,74% por lo que este plato es muy rentable, ya que tiene un margen bruto de 8,32€ y lo vendemos a 12€.

- El tercer plato es LAS GAMBAS AL AJILLO.

Ilustración 21: escandallo gambas al ajillo

Nombre del plato:


Categoría:

APERITIVOS CALIENTES

+

Partida de trabajo:

+



Ingredientes:

		Rendimiento	Peso bruto	Peso neto	Formato	Precio por formato	Coste	
⚠	ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA	100 %		20	mililitros	1.90 €	0.04 €	✗
⚠	SAL	100 %		15	gramos	0.29 €/Kg	0.00 €	✗
⚠	GUINDILLA SECA	100 %		5	gramos	7.90 €	0.04 €	✗
⚠	GAMBA AJILLO CARTA	60 %	250	150	gramos	10.00 €/Kg	2.50 €	✗

Precio plato: **2.58 €**

Como en los platos mostrados con anterioridad, vemos que este plato tiene un coste de 2,58€. En este caso, las gambas al ajillo, solo sacamos un 60% de rendimiento del peso total de estas.

Ilustración 22: escandallo gambas al ajillo

Alergenos:

Gluten
Crustáceos
Huevos
Pescado
Cacahuete
Soja
Leche
F.cascara
Apio
Mostaza
Sésamo
Altramuces
Sulfitos
Moluscos

☐
☒ A
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☒ A
☐

Raciones:

Nombre	Cantidad	PVP	PVP (sin IVA)	Coste ración	Margen bruto	% Coste materia prima
PLATO	1	12	10.91 €	2.58 €	8.33 €	23.65 %

En cambio, este sí que tiene alérgenos, que son los crustáceos y los sulfitos. El % de coste de materia prima es de un 23,65%, lo que significa que este plato también es muy rentable, ya que tiene un margen bruto de 8,33€.

- El cuarto plato va a ser el **ARROZ A BANDA**.

Ilustración 23: escandallo arroz a banda

		Rendimiento	Peso bruto	Peso neto	Formato	Precio por formato	Coste	
	ARROZ GOURMET	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="1,5"/>	kilos <input type="text" value="↓"/>	0.71 €	1.07 €	×
	AJOS PELADOS	<input type="text" value="⚠"/>		<input type="text" value="10"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	3.65 €/Kg	0.04 €	×
	CEBOLLA BOLSA	<input type="text" value="78.7 %"/>	<input type="text" value="190,618"/>	<input type="text" value="150"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	2.78 €	0.53 €	×
	TOMATE FRITO CONSERVA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="200"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	2.21 €	0.44 €	×
	ÑORA PICADA	<input type="text" value="⚠"/>		<input type="text" value="25"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	16.00 €/Kg	0.40 €	×
	PICADILLO	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="20"/>	mililitros <input type="text" value="↓"/>	3.37 €	0.07 €	×
	COLORANTE	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="5"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	4.50 €	0.02 €	×
	SAL	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="20"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	0.29 €/Kg	0.01 €	×
	ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="200"/>	mililitros <input type="text" value="↓"/>	1.90 €	0.38 €	×
	CALDO PRECOAN	<input type="text" value="⚠"/>		<input type="text" value="2,5"/>	litros <input type="text" value="↓"/>	2.90 €/L	7.25 €	×
	MOLLAS ARROCES	<input type="text" value="⚠"/>		<input type="text" value="800"/>	gramos <input type="text" value="↓"/>	10.00 €/Kg	8.00 €	×

Estos son todos los ingredientes que se necesita para hacer el arroz, y el rendimiento de cada uno de ellos, que en este caso la cebolla tiene una merma del 22,3%.

Ilustración 24: escandallo arroz a banda

Alergenos:

Gluten	Crustáceos	Huevos	Pescado	Cacahuete	Soja	Leche	F.cascara	Apio	Mostaza	Sésamo	Altramuces	Sulfitos	Moluscos
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Raciones:

Nombre	Cantidad	PVP	PVP (sin IVA)	Coste ración	Margen bruto	% Coste materia prima
PLATO	15	7	6.36 €	1.21 €	5.15 €	19.07 %

Añadir

el arroz a banda tiene tres alérgenos, que en este caso son los crustáceos, el pescado y los sulfitos. El % de coste de la materia prima es de un 19,07%, por lo que este cuarto plato, también es un plato muy rentable, ya que tiene un margen bruto de 5,15€. A diferencia de los otros platos, que eran de una única ración, en este caso, es una paella en la que salen 15 raciones, con todos los ingredientes que hemos mostrado en la primera imagen.

· El quinto plato es **MERLUZA CON AJOS**.

Ilustración 25: escandallo merluza con ajos

Ingredientes:

	Rendimiento	Peso bruto	Peso neto	Formato	Precio por formato	Coste	
MERLUZA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="250"/>	<input type="text" value="gramos"/>	18.00 €/Kg	4.50 €	✗
AJOS PELADOS	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="gramos"/>	3.65 €/Kg	0.02 €	✗
SAL EN ESCAMAS	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="gramos"/>	0.00 €	0.00 €	✗
ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="mililitros"/>	1.90 €	0.06 €	✗
GUARNICIONES CARTA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="unidades"/>	0.22 €	0.22 €	✗

Precio plato: **4.80 €**

El coste del plato es de 4,80€ y al ser un producto que puede variar mucho dependiendo de la temporada y de la demanda de mercado, hemos puesto el precio más alto, para ver si teniendo este precio, le podemos sacar rentabilidad o no.

Ilustración 26: escandallo merluza con ajos

Alergenos:

Gluten	Crustáceos	Huevos	Pescado	Cacahuete	Soja	Leche	F.cascara	Apio	Mostaza	Sésamo	Altramuces	Sulfitos	Moluscos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Raciones:

Nombre	Cantidad	PVP	PVP (sin IVA)	Coste ración	Margen bruto	% Coste materia prima
<input type="text" value="CARTA"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="15"/>	13.64 €	4.80 €	8.84 €	35.20 %

Los alérgenos que muestra este plato son claros, el pescado. Y en este caso, el porcentaje de coste de la materia prima, es más alto que en los anteriores platos, por tanto no da tanta rentabilidad, como por ejemplo la pericana. El % es de un 35,20% y el margen bruto es de 8,84€. Veremos si es un plato que debemos quitar de la carta en el próximo apartado, en el de menú engineering.









- El sexto y último plato es el del soufflé de chocolate.

Ilustración 27: escandallo soufflé de chocolate

Ingredientes:

Q Añadir ingrediente

Q Añadir elaborado

		Rendimiento	Peso bruto	Peso neto	Formato	Precio por formato	Coste	
	COBERTURA CHOCOLATE NEGRO 66%	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="500"/>	<input type="text" value="gramos"/>	5.09 €	2.55 €	✗
	MANTEQUILLA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="500"/>	<input type="text" value="gramos"/>	13.96 €/Kg	6.98 €	✗
	HARINA DE TRIGO	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="gramos"/>	1.00 €/Kg	0.20 €	✗
	HUEVOS	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="720"/>	<input type="text" value="gramos"/>	1.21 €/Kg	0.87 €	✗
	AZÚCAR GOURMET	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="250"/>	<input type="text" value="gramos"/>	0.56 €	0.14 €	✗
	SIROPE DE CHOCOLATE	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="gramos"/>	2.60 €	0.01 €	✗
	CREMA PASTELERA	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="gramos"/>	2.25 €	0.04 €	✗
	HUEVOS	<input type="text" value="100 %"/>		<input type="text" value="720"/>	<input type="text" value="gramos"/>	1.21 €/Kg	0.87 €	✗

Precio plato: 11.67 €

El coste total del plato es de 11,67€, pero luego en la siguiente imagen vamos a ver cuantas raciones salen de esta cantidad, y por tanto el coste unitario de cada soufflé.

Ilustración 28: escandallo soufflé de chocolate

Alergenos:

Gluten Crustáceos Huevos Pescado Cacahuete Soja Leche F.cascara Apio Mostaza Sésamo Altramuces Sulfitos Moluscos

☒ A
 ☐
☒ A
 ☐
☐
☒ A
 ☒ A
 ☒ T
 ☐
☐
☐
☐
☐
☐

Raciones:

Añadir

Nombre del formato de la ración	Cantidad	PVP	PVP (sin IVA)	Coste ración	Margen bruto	% Coste materia prima
PLATO	12	7	6.36 €	0.97 €	5.39 €	15.28 %

por tanto, podemos ver que de 12 souffles que salen, el coste por ración es de 0,97€ y que se vende a 7€, por lo que el % coste de materia prima es de un 15,28%. Es un porcentaje muy bajo por lo que el margen bruto es de 5,30€ y la rentabilidad del plato muy alta.

4.1.4. MENÚ ENGINEERING

El menú engineering o mejor dicho, la ingeniería de menús sirve para:

1. Clasificar los productos de una carta por su rentabilidad.
2. Clasificar los productos de una carta por su popularidad.
3. Tomar decisiones sobre los platos en función de su clasificación.

Esta herramienta permite analizar la sensibilidad de los clientes ante variaciones de precios, es decir, evalúa los platos de una carta analizando dos categorías:

- Popularidad ¿se vende mucho o poco?
- Rentabilidad ¿es muy o poco rentable?

- Categoría de popularidad

Se calcula mediante la fórmula de la barrera de popularidad:

$$100\%$$

$$\% \text{ MEDIO DE VENTAS} \times 0,7 = \frac{\text{-----}}{\text{nº platos carta analizada}} \times 0,7$$

Si solo calculamos el porcentaje medio de ventas, estaríamos considerando que todos los platos se venden de forma homogénea a lo largo del día. Pero hay platos que por ejemplo, se venden en mayor o menor cantidad según el clima del día.

El 0,7 que aparece en la fórmula es un factor correctivo del porcentaje medio de ventas, que reduce el porcentaje medio de ventas en un 30% para evitar fijar un nivel de popularidad demasiado alto que nos llevaría a tomar decisiones erróneas.

Se compara cada plato con dicha barrera:

- si el % ventas del plato es superior a la barrera de popularidad → POPULARIDAD ALT

- si el % ventas del plato es inferior a la barrera de popularidad → POPULARIDAD BAJA

- Categoría de rentabilidad

Se calcula mediante la fórmula de barrera de rentabilidad:

$$\text{MARGEN PROMEDIO} = \frac{\text{Total márgenes brutos}}{\text{Nº de platos vendidos}}$$

Se compara cada plato con dicha barrera:

- si el margen unitario es superior al margen promedio → RENTABILIDAD ALTA
- si el margen unitario es inferior al margen promedio → RENTABILIDAD BAJA

En la siguiente tabla podemos ver un ejemplo de clasificación de platos en base a su popularidad y rentabilidad:

Tabla 10: clasificación ingeniería de menús

POPULARIDAD	RENTABILIDAD	CATEGORÍA
ALTA	ALTA	ESTRELLA
ALTA	BAJA	VACA
BAJA	ALTA	INTERROGANTE
BAJA	BAJA	PESO MUERTO

Decisiones según plato:

- 1- PLATOS ESTRELLA (popularidad alta – rentabilidad alta)
 - Mantener un alto el nivel de calidad, cantidad y presentación.
 - Situarlos en una zona visible de la carta.

- Comprobar la elasticidad de sus precios, para saber si podemos subirlos de una manera paulatina sin arriesgarnos a bajar ventas.

2- PLATOS VACA (popularidad alta – rentabilidad baja)

- Colocarlos en un lugar poco significativo de la carta.
- Tener cuidado con el aumento de sus precios porque son muy populares y pueden hacer caer las ventas.

3- PLATOS INTERROGANTE (popularidad baja - rentabilidad alta)

- Resituarse el plato con una fuerte promoción.
- Cambiar el nombre del plato.
- Disminuir el precio de venta, ya que es posible que la baja demanda esté ocasionada por un precio elevado.

4- PLATOS PESO MUERTO (popularidad baja – rentabilidad baja)

- Eliminar de la carta.
- Se pueden convertir en interrogantes al aumentar el precio, ya que puede ser que se aumenten así sus ventas. Al aumentar el precio llamamos la atención sobre el plato de determinados comensales.

Ahora vamos a pasar a analizar los seis platos seleccionados.

Tabla 11: ingeniería de menús

Texto breve de materia PRIMA	Cantidad vendida	Precio de venta	Importe total + impuestos	% VENTAS	Coste producción unidad SIN IMPUESTOS	Coste producción total	Margen SIN IMPUESTOS	Margen Total	barrera rentabilidad
PERICANA	425	9	3.825,00 €	5,7%	0,67	284,75 €	7,51 €	3.192,52 €	5,05
BOLETS	512	12	6.144,00 €	9,2%	2,59	1.326,08 €	8,32 €	4.259,37 €	5,05
GAMBAS AL AJILLO	487	12	5.844,00 €	8,8%	2,58	1.256,46 €	8,33 €	4.056,27 €	5,05
ARROZ A BANDA	1869	7	13.083,00 €	58,6%	1,21	2.261,49 €	5,15 €	9.632,15 €	6,13
MERLUZA CON AJOS	246	15	3.690,00 €	16,5%	4,8	1.180,80 €	8,84 €	2.173,75 €	6,13
SOUFFLE DE CHOCOLATE	675	7	4.725,00 €	29,7%	0,97	654,75 €	5,39 €	3.640,70 €	3,27

El primer paso ha sido poner el texto breve de materia en el que es el nombre del plato que vamos a analizar, que en este caso, van a ser los mismos que en las fichas técnicas y en los escandallos. Luego hemos puesto la cantidad vendida de cada plato, el precio de venta, el importe total más los impuestos, el % de ventas, el coste de producción sin

impuestos, el coste de producción total, el margen SIN impuestos, el margen total y la barrera de rentabilidad.

Con todo esto, pasamos a calcular la categoría por valor en € y la categoría por valor en %, y aparece en las siguientes imágenes:

Tabla 12: resultados ingeniería de menús

Rentabilidad por valor €	barrera de rentabilidad	Popularidad	CATEGORÍA X VALOR €	Rentabilidad por valor %	Popularidad	CATEGORÍA X VALOR %
ALTA	6,36	BAJA	INTERROGANTE	ALTA	BAJA	INTERROGANTE
ALTA	6,36	ALTA	ESTRELLA	ALTA	ALTA	ESTRELLA
ALTA	6,36	ALTA	ESTRELLA	ALTA	ALTA	ESTRELLA
BAJA	14,00	ALTA	VACA	ALTA	ALTA	ESTRELLA
ALTA	14,00	ALTA	ESTRELLA	ALTA	ALTA	ESTRELLA
ALTA	35,00	BAJA	INTERROGANTE	ALTA	BAJA	INTERROGANTE

Con lo que llegamos a la conclusión, de que según la **categoría por valor en €** tenemos tres platos estrellas, uno vaca y dos interrogantes. Con los estrellas, los vamos a dejar tal cual están situados en la carta. Con el vaca, que en este caso es el arroz a banda, vamos a colocarlo el primero de los arroces, para ver si así pasa a ser un plato estrella. Y finalmente, con los dos interrogantes vamos a realizar una fuerte promoción en redes sociales.

4.2. CONTROL DE GESTIÓN

4.2.1. CUENTA DE EXPLOTACIÓN

La cuenta de explotación es donde se recogen los ingresos y los gastos que se obtienen a lo largo de un periodo determinado y donde se obtienen una serie de valores que dicen si se es o no rentable. Es el resumen de todas las operaciones económicas que se producen en la empresa y el punto de partida para gestionar nuestra empresa de forma eficaz y eficiente.

En este caso, se van a analizar los periodos del 2017 y del 2018.

la cuenta de explotación suele estar contabilizada en unidades monetarias y en porcentaje, pero en este caso solo está recogida en unidades monetarias.

En esta cuenta, podemos observar que, a pesar de tener una cifra muy elevada de las ventas, se tiene un punto muy elevado, que es el talón de Aquiles de la mayoría de los

establecimientos de la restauración: el gasto de personal. En este caso, es de un 41% para el periodo de 2017 y de un 47,60% para el periodo de 2018.

Al tener un coste de personal tan elevado, el beneficio neto es de 2309,87€ para el año 2017 y de 2855,87.

Para el periodo de 2019, se está trabajando para que este coste de personal baje considerablemente y así poder obtener un mayor beneficio neto. Uno de los objetivos es este para el 2019. Además, tras la jubilación del cocinero, se verá como este coste baja considerablemente, ya que éste, tenía una nómina muy elevada y un coste para la SS.SS. muy alto.

A continuación, se muestra la cuenta de explotación del Restaurante Pirámide.

Tabla 13: cuenta de explotación

Cuenta de explotación		
Empresa: RESTAURANTE PIRAMIDE, S.L.		
PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
	De Apertura a Diciembre Acumulados 2018 (Euro)	De Apertura a Diciembre Acumulados 2017 (Euro)
1. Importe neto cifra de negocios	557.904,92	496.181,23
700***** Ventas de mercaderías	579.068,56	496.736,92
708***** Devoluciones de ventas y operaciones si	-21.163,64	-555,69
2. Variación exist. prod. term. y en curso		
3. Trab.realizados por la emp. para su activo		
4. Aprovisionamientos	-235.672,95	-219.483,70
600***** Compras de mercaderías	-59.266,30	-56.401,17
601***** Compras de materias primas	-175.719,57	-177.579,82
607***** Trabajos realizados por otras empresas		-700,00
608***** Devoluciones de compras y operaciones s	2.685,56	-42,03
610***** Variación de existencias de mercaderías	136.495,51	28,82
611***** Variación de existencias de materias pr	-139.868,15	15.210,50
5. Otros ingresos de explotación		
6. Gastos de personal	-223.866,43	-189.152,84
640***** Sueldos y salarios	-183.005,29	-158.699,38
641***** Indemnizaciones	-1.000,00	
642***** Seguridad Social a cargo de la empresa	-39.861,14	-30.453,46
7. Otros gastos de explotación	-87.459,56	-76.316,26
621***** Arrendamientos y cánones	-8.944,38	-5.580,00
622***** Reparaciones y conservación	-13.864,57	-10.987,71
623***** Servicios de profesionales independient	-4.673,31	-5.807,53
625***** Primas de seguros	-11.292,83	-7.392,06
626***** Servicios bancarios y similares	-5.977,51	-5.211,06
627***** Publicidad, propaganda y relaciones púb	-4.787,84	-2.028,75
628***** Suministros	-22.704,33	-24.181,00
629***** Otros servicios	-15.045,54	-13.393,71
631***** Otros tributos	-169,25	-1.734,44
8. Amortización del inmovilizado	-5.495,59	-5.493,90
681***** Amortización del inmovilizado material	-5.495,59	-5.493,90
9. Imputación subvenciones inmovil.no financ.		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y Rtdo. enajenaciones inmovil.		
12. Otros resultados	5.457,92	3.026,13
678***** Gastos excepcionales	-20,68	-2,00
778***** Ingresos excepcionales	5.478,60	3.028,13
A) Resultado explotación (del 1 al 12)	10.868,31	8.760,66
13. Ingresos financieros	608,52	1.034,40
a) Imp. Subvenciones, donanc. y legados		
b) Otros ingresos financieros	608,52	1.034,40
760***** Ingresos participaciones instrumento	2,99	4,77
769***** Otros ingresos financieros	605,53	1.029,63
14. Gastos financieros	-7.733,22	-6.766,24
662***** Intereses de deudas	-5.264,13	-5.787,70
669***** Otros gastos financieros	-2.469,09	-978,54
15. Variación valor razonable instrum. finan.		
16. Diferencias de cambio		
17. Deterioro y Rtdo.enajenaciones instr.fin.		
18. Otros ingresos y gastos carácter financ.		
a) Incorporación al activo de gastos financ.		
b) Ing. fin. derivados convenios acreedores		
c) Resto de ingresos y gastos		
B) Resultado financiero (13+14+15+16+17+18)	-7.124,70	-5.731,84
C) Resultado antes de impuestos (A+B)	3.743,61	3.028,82
19. Impuestos sobre beneficios	-887,74	-719,11
630***** Impuesto sobre beneficios	-887,74	-719,11
D) Resultado del ejercicio (C+19)	2.855,87	2.309,71

4.2.2. BALANCE DE SITUACIÓN

tabla 14: balance de situación, activo

Balance de situación		
Empresa: RESTAURANTE PIRAMIDE, S.L.		
ACTIVO		
	De Apertura a Cierre Ejer. Acumulados 2018 (Euro)	De Apertura a Cierre Ejer. Acumulados 2017 (Euro)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	208.811,09	209.876,94
I. Inmovilizado Intangible		
a) Fondo de comercio		
b) Resto		
206***** Aplicaciones informáticas	2.509,67	2.509,67
280***** Amortización acumulada del inmovilizado	-2.509,67	-2.509,67
II. Inmovilizado Material	206.339,25	206.019,64
211***** Construcciones	132.782,28	132.782,28
212***** Instalaciones técnicas	29.173,10	29.173,10
213***** Maquinaria	116.585,16	116.585,16
214***** Utillaje	47.354,84	43.286,76
215***** Otras instalaciones	53.736,07	53.736,07
216***** Mobiliario	45.543,73	43.796,61
217***** Equipos para procesos de información	13.732,69	13.732,69
218***** Elementos de transporte	35.319,76	35.319,76
219***** Otro inmovilizado material	33.490,55	33.490,55
281***** Amortización acumulada del inmovilizado	-301.378,93	-295.883,34
III. Inversiones Inmobiliarias		
IV. Invers. empresas grupo y asociadas a L/P		
a) Instrumentos de patrimonio		
b) Resto		
V. Inversiones financieras a L/P	422,06	422,06
a) Instrumentos de patrimonio	422,06	422,06
250***** Inversiones finan. L/P instrumentos	422,06	422,06
b) Resto		
VI. Activos por impuesto diferido	2.049,78	3.435,24
474***** Activos por impuesto diferido	2.049,78	3.435,24
VII. Deudores comerciales no corrientes		
B) ACTIVO CORRIENTE	142.581,14	151.704,15
I. Existencias	136.711,36	140.084,00
300***** Mercaderías A	290,58	215,85
310***** Materias primas A	136.420,78	139.868,15
II. Deudores comerciales y otras ctas. cobrar	5.632,55	6.953,66
1. Clientes ventas y Prestación Servicios	5.517,51	6.574,30
a) Clientes vtas prest. serv. a L/P		
b) Clientes vtas prest. serv. a C/P	5.517,51	6.574,30
430***** Clientes	5.517,51	6.574,30
2. Accionistas (socios) por desembolsos exig.		
3. Otros deudores	115,04	379,36
470***** Hacienda Pública, deudora por div	115,04	379,36
III. Invers. empresas grupo y asociadas a C/P		
a) Instrumentos de patrimonio		
b) Resto		
IV. Inversiones financieras a C/P		
a) Instrumentos de patrimonio		
b) Resto		
V. Periodificaciones a C/P		
VI. Efectivo y otros activos líquidos equiv.	237,23	4.666,49
570***** Caja, euros	491,05	3.365,96
572***** Bancos e instituciones de crédito c/	-253,82	1.300,53
TOTAL ACTIVO (A + B)	351.392,23	361.581,09

tabla 15: balance de situación, patrimonio neto + pasivo

Balance de situación		
Empresa: RESTAURANTE PIRAMIDE, S.L.		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	De Apertura a Cierre Ejer. Acumulados 2018 (Euro)	De Apertura a Cierre Ejer. Acumulados 2017 (Euro)
A) PATRIMONIO NETO	84.556,04	31.331,59
A-1) Fondos propios	84.556,04	31.331,59
I. Capital	12.020,00	12.020,00
1. Capital escriturado	12.020,00	12.020,00
100***** Capital social	12.020,00	12.020,00
2.(Capital no exigido)		
II. Prima de Emisión		
III. Reservas	19.311,59	17.001,88
1. Total otras reservas	19.311,59	17.001,88
a) Reservas	19.311,59	17.001,88
112***** Reserva legal	1.874,70	1.643,73
113***** Reservas voluntarias	17.062,24	15.135,89
114***** Reservas especiales	374,41	222,02
119***** Diferencias por ajuste del cap	0,24	0,24
b) Reserva de nivelación		
2. Reserva de capitalización		
IV. (Acciones y Particip. patrimonio propias)		
V. Resultados Ejercicios Anteriores		
VI. Otras aportaciones de socios	50.368,58	
118***** Aportaciones de socios o propietario	50.368,58	
VII. Resultado del ejercicio	2.855,87	2.309,71
Cuenta Pérdidas y Ganancias (129)	2.855,87	2.309,71
129***** Resultado del ejercicio	2.855,87	2.309,71
Ingresos/Gastos pendiente cierre		
VIII. (Dividendo a Cuenta)		
A-2) Ajustes en patrimonio neto		
A-3) Subvenciones, donacion. y legados recib.		
A-4) Patrimonio Neto pendiente ajustar NPGC		
B) PASIVO NO CORRIENTE	99.110,24	174.143,08
I. Provisiones a L/P		
II. Deudas a L/P	95.142,31	169.677,43
1. Deudas con entidades de crédito	95.142,31	119.308,85
170***** Deudas a L/P con entidades de cré	95.142,31	119.308,85
2. Acreedores por arrendamiento financiero		
3. Otras deudas a L/P		50.368,58
171***** Deudas a L/P		50.368,58
III. Deudas empresas grupo y asociadas a L/P		
IV. Pasivos por impuesto diferido	3.967,93	4.465,65
479***** Pasivos por diferencias temporarias	3.967,93	4.465,65
V. Periodificaciones L/P		
VI. Acreedores comerciales no corrientes		
VII. Deuda caract. especiales a L/P		
VIII. Pasivo no Corriente pdto. ajustes NPGC		
C) PASIVO CORRIENTE	167.725,95	156.106,42
I. Provisiones a C/P		
II. Deudas a C/P	79.920,76	67.081,36
1. Deudas con entidades de crédito	63.154,10	60.028,84
520***** Deudas a C/P con entidades de cré	63.154,10	60.028,84
2. Acreedores por arrendamiento financiero		
3. Otras deudas a C/P	16.766,66	7.052,52
523***** Proveedores de inmovilizado a C/P	6.374,63	7.052,52
551***** Cuenta corriente con socios y adm	10.392,03	
III. Deudas empresas grupo y asociadas a C/P		
IV. Acreedores ciales. y otras ctas. a pagar	87.805,19	89.025,06
1. Proveedores	59.217,89	63.581,68
a) Proveedores a L/P		
b) Proveedores a C/P	59.217,89	63.581,68
400***** Proveedores	59.217,89	63.581,68
2. Otros acreedores	28.587,30	25.443,38

tabla 16: balance de situación, patrimonio neto + pasivo

Balance de situación		
Empresa: RESTAURANTE PIRAMIDE, S.L.		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	De Apertura a Cierre Ejer. Acumulados 2018 (Euro)	De Apertura a Cierre Ejer. Acumulados 2017 (Euro)
410***** Acreedores por prestaciones de se	4.999,98	5.723,45
465***** Remuneraciones pendientes de pago	12.220,22	5.125,79
475***** Hacienda Pública, acreedora por c	7.547,83	7.769,50
476***** Organismos de la Seguridad Social	3.819,27	6.824,64
V. Periodificaciones a C/P		
VI. Deuda caract. especiales a C/P		
VII. Pasivo Corriente pendiente ajustes NPGC		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	351.392,23	361.581,09

4.2.3. RATIOS

Vamos a analizar tres ratios: el de endeudamiento, el de calidad de la deuda y el de liquidez.

· ratio de endeudamiento: el cual dice el nivel de endeudamiento que tiene la empresa

EXIGIBLE TOTAL

PASIVO TOTAL

Nivel de deuda:

- más de 0,6: exceso de deuda, empresa descapitalizada
- entre 0,4 y 0,6: situación correcta en general
- menos de 0,4: no hay exceso de deuda. Empresa capitalizada

· ratio de calidad de la deuda: determina la calidad de la deuda que se tiene.

EXIGIBLE A CORTO PLAZO

EXIGIBLE TOTAL

- mayor de 0,5: mala calidad

→ menor de 0,5: buena calidad

· ratio de liquidez: sirve para saber la liquidez que tiene la empresa.

ACTIVO CORRIENTE

EXIGIBLE A CORTO PLAZO

→ entre 1,1, y 1,5 es el estado ideal para la liquidez de una empresa

→ si es menor no hay suficiente liquidez

tabla 17: ratios

ENDEUDAMIENTO	0,82
CALIDAD DE LA DEUDA	0,54
LIQUIDEZ	0,75

Como conclusión, decimos que la empresa está endeudada ya que el ratio es mayor de 0,6. Que la calidad de la deuda es buena, ya que no excede de 0,5. Y que la empresa no tiene suficiente liquidez.

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

tabla 18: objetivos de MKT

	Valor Actual	Valor Objetivo
Objetivos cuantitativos		
1. aumentar el número de eventos (bodas)	8	14
2. reducir el coste de personal	42.4%	35%
3. aumentar los beneficios netos	5,4%	15%
	Valor Actual	Valor Objetivo
Objetivos cualitativos (KPI)		
1. mejorar el alcance en RRSS		
1.1. seguidores en instagram	837	1500
1.2. seguidores en facebook	1682	3000
2. mejorar la satisfacción del cliente		
2.1. google (my bussines)	4.4	4.6
2.2. tripAdvisor	1º	1º
2.3. elTenedor	9.1	9.5

En los puntos anteriores, ya habíamos adelantado que habían objetivos que pertenecían al apartado de marketing, y son los nombrados en la tabla de arriba.

5.2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

El término de marketing mix incluye todas las acciones y decisiones que son cruciales para el posicionamiento exitoso de una empresa y el lanzamiento al mercado de sus productos o servicios. Hay cuatro áreas principales, que son también las denominadas 4 P's.

- El producto, es donde tenemos que definir nuestro producto o servicio, entorno, área de influencia, etc que ofrecemos.
- El precio, hay cuatro manera de decidir como vamos a poner nuestro precio, y en este apartado también vamos a hablar del ticket medio de nuestros servicios.
- La distribución, hay dos tipos, la selectiva (tiendas exclusivas) o la intensiva (lineal). En nuestro caso, diremos dónde se sitúa nuestro local.
- Comunicación, donde diremos todos los medios en los que estamos visibles o disponibles, así como todas las acciones que llevamos a cabo en las redes.

Producto: la imagen corporativa del establecimiento cuenta con varias marcas. La primera de ellas es la del restaurante, que recibe el nombre de “Restaurante Pirámide” y su logo es clásico en colores blanco y negro. La segunda marca que tiene la empresa es la de catering y eventos, que recibe el nombre de “Pirámide Landscape” y es un logo más alegre y más moderno, con unos colores vivos y fondo blanco. Y la tercera y última marca que posee la empresa es la de comidas para llevar, que se llama “A la cassola” y su logo es de color amarillo y naranja.

Ilustración 29: logos empresas



En cuanto a la oferta gastronómica del restaurante, como ya se ha indicado con anterioridad, se puede decir que se trata de una cocina con producto de temporada, con unos toques tradicionales a la vez que mediterráneos. Cuenta con una amplia carta de vinos, con vinos muy reconocidos, vinos comerciales y vinos de proximidad.

Tiene, además, el menú de entre semana que se compone de una ensalada, un primero, un segundo, postre o café y una bebida. Y el fin de semana, hay un menú que cuenta con dos platos para picar en el centro de mesa, una ensalada y un arroz seco a elegir, postre o café y una bebida.

El horario del local es el siguiente:

Tabla 19: horario restaurante

	COMIDAS	CENAS
LUNES	[13:00am-16:00pm]	(cerrado)
MARTES	[13:00am-16:00pm]	(cerrado)
MIÉRCOLES	[13:00am-16:00pm]	(cerrado)
JUEVES	[13:00am-16:00pm]	(cerrado)
VIERNES	[13:00am-16:00pm]	(cerrado)
SABADO	[13:00am-16:00pm]	[21:00pm- 23:00pm]
DOMINGO	[13:00am-16:00pm]	(cerrado)

El restaurante abre todos los días del año a medio día, y solamente los sábados por la noche. El resto de la semana, sólo bajo reserva previa con antelación y con un mínimo de 20 comensales.

Si algún sábado hay un evento grande y no hay disponibilidad suficiente en el servicio o en la cocina, se cierra con preaviso.

En agosto se cierran las tres primeras semanas y en enero la semana después de reyes. Además, se cerrará el restaurante el día de año nuevo, el viernes santo, los dos días de después de las fiestas de moros y cristianos (25 y 26 de abril) y el día de noche buena.

Por lo que respecta a los servicios de comidas para llevar, éstos se hacen todos los días de la semana. Además, los fines de semana se incluyen todo tipo de arroces, ya sean secos o melosos y fideua para llevar. Los días 24 de diciembre y 31, a pesar de estar el servicio de restaurante cerrado, hay un especial Navidad en comidas para llevar.

Por último, el servicio de catering para todo tipo de eventos, ya sean bodas, bautizos o comuniones, como cumpleaños o fiestas privadas, cenas de quintas, pedidas de mano, etc., funciona bajo demanda. La empresa se desplaza a cualquier lugar, o a cualquier finca en la que todo el equipo tenga las mínimas facilidades para poder trabajar y dar el mejor de los servicios posibles. Además, comparten exclusividad de finca con otro catering, en una masía entre Banyeres y Alcoi llamada Finca de l'Alquería Nova, la cual tiene grandes posibilidades para la realización de eventos. Esta finca cuenta con amplios jardines para poder celebrar bodas, o cualquier otro tipo de evento, con una capacidad de hasta 500 personas. Dentro de la finca hay un salón en el que caben hasta 140 comensales. Y, además, se cuenta con la posibilidad de ofrecer alojamiento a los clientes, con 5 habitaciones de matrimonio, con 3 baños.

Precio: el ticket medio en el restaurante está en torno a los 30 € comiendo a la carta, y los 15 € comiendo con el menú, ya sea del día, que está en los 9 € o el del fin de semana, que vale 18 €. En cuanto a los platos para las comidas para llevar, los precios son muy asequibles, ya que el primer plato cuesta 3 € y el segundo plato 3,50 €. Con la realización del bono semanal (imprescindible ir a por comida de lunes a viernes) el plato de comida, ya sea primero o segundo, cuesta 2,70 €.

El fin de semana, el precio de las comidas para llevar es de 4 € y el de los arroces secos también. En cuanto a los arroces melosos, ya sea el de bogavante o el de pato, foie y setas es de 10 €.

En cuanto a los precios de los caterings, éstos son muy variados y depende del tipo del evento que sea y del lugar donde se celebre. El precio medio en eventos está en 45 €.

Distribución: en cuanto a la localización del local, como se ha indicado con anterioridad, éste se sitúa en el centro del pueblo, justo en un pasaje con unas escaleras, donde se ubica una calle principal arriba y otra muy transitada por la parte de bajo.

El sistema de reservas que tiene el restaurante es mediante el tenedor, que da la opción de reservar mediante aplicación, mediante tripAdvisor, mediante instagram y mediante Google. Además, se puede reservar también desde la web del mismo restaurante. La web, se modificó recientemente, (año 2018) y en la misma se pueden encontrar diferentes post con información de eventos, hechos, la historia de la empresa, el tipo de local que es, la carta del restaurante, y la plataforma de reservas y contacto.

En cuanto al sistema TPV que se tiene en el local es el de Glop, que a la vez está unido directamente con el software de escandallos y trazabilidad con el que están trabajando en la actualidad, que se llama Gastrokaizen.

Comunicación: como estrategias offline, se puede decir que al ser un pueblo bastante pequeño, se utilizan puntos estratégicos de éste para poner publicidad de eventos o de promociones, como pueden ser el Ayuntamiento, pequeños comercios de la localidad, el mercado, la biblioteca, gimnasios y puntos de información. Además, se publica mensualmente un banner con diferente publicidad (unos meses se publicitan los eventos, otros meses se publicitan las comidas para llevar, otros el restaurante en sí y otros la finca). También, a nivel provincial, el restaurante participa anualmente en un programa de televisión, justamente en Intercomarcal, en el que se muestra la cocina del mismo, el local y algunos de sus arroces más importantes. En esta misma televisión, tenemos dos anuncios publicitarios, uno que publicita el restaurante y otro que publicita los eventos.

En cuanto a la comunicación online, el restaurante está en todas las redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn y WhatsApp. Además, se utilizan plataformas más específicas como bodas.net, en la que se paga el servicio Premium, lo que significa que el restaurante se suela ubicar entre los 10 primeros visibles en la página. Esta plataforma está orientada sobretodo a novios en busca de un servicio de catering, en espacios con encanto.

5.3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 20: estrategias MKT

Objetivos	Estrategias propuestas	Acciones
1. aumentar el nº de bodas anuales	1.1. publicidad en pueblos de alrededores 1.2. campañas publicitarias en RRSS	1.1.1. anuncios publicitarios en bayas (Alcoi y Ontinyent) 1.2.1. invertir 200€ anuales en Instagram y Facebook 1.2.2. jornadas de puertas abiertas en la finca
2. reducir el coste de personal	2.1. realización de un mapa de turnos	2.1.1. realizar una bolsa de horas entre los trabajadores 2.2.1. contratar menos extras
3. aumentar los beneficios netos	3.1. aumentar el ticket medio de comidas para llevar en un 4% 3.2. aumentar el ticket medio del restaurante un 3%	3.1.1 diseño de la carta nueva 3.1.2. diseño de platos nuevos para las comidas para llevar
4, crear un lema que identifique a la empresa	4.1, Crear un lema identificativo que todo el mundo conozca	4.1.1, juntar los valores de la empresa y crear una frase que se convierta en lema identificativo mediante encuestas a los clientes

Como ya habíamos mencionado en la primera parte del proyecto, los otros objetivos eran del apartado del Marketing. Ahora, hemos mostrado los objetivos, las estrategias que queremos seguir y finalmente, las acciones a realizar para que se cumplan nuestros objetivos.

Tabla 21: plan de acción MKT

Actividad a realizar	Responsable de la actividad	Presupuesto (euros)	Plazo de ejecución
Publicidad en pueblos de alrededor	Gerente Subcontratación a empresa externa	1.500	6 meses
Campañas publicitarias en RRSS	Mkt y RRSS	200	3 meses
Realización de un mapa de turnos	Gerente RRHH	-	1 año
Diseño de la carta nueva	Jefe de cocina	-	2 meses
Diseño de platos nuevos para las comidas para llevar	Segundo de cocina	-	2 meses
Creación de un lema identificativo	Gerente Equipo	-	2 semanas

Y en esta segunda tabla, mostramos el plan de acción, es decir, el presupuesto que necesitamos para cumplir cada estrategia, y el tiempo que se tiene disponible para cumplimentar todos los objetivos.

5.4. CONTROL DE LOS RESULTADOS

Tabla 22: control de los resultados

Actividad a realizar	Responsable de la actividad	Responsable a revisar	indicadores
Publicidad en pueblos de alrededor	Gerente Subcontratación a empresa externa	Gerente	Nº de eventos contratados en 6 meses
Campañas publicitarias en RRSS	Mkt y RRSS	Gerente	Aumento de seguidores en 3 meses
Realización de un mapa de turnos	Gerente RRHH	Gerente	Reducción del coste de personal
Diseño de la carta nueva	Jefe de cocina	Gerente	Aumento del numero de visitas en un año
Diseño de platos nuevos para las comidas para llevar	Segundo de cocina	Gerente Jefe de cocina	Aumento de las comidas para llevar en 6 meses
Creación de un lema identificativo	Gerente Equipo	gerente	Haghtags en Instagram y Facebook en 6 meses

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

En este último capítulo, recopilamos las conclusiones finales que hemos concluido de todo el trabajo final.

- INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- la primera de las conclusiones, es que éste restaurante lleva 30 años en el mundo de la hostelería, y que a pesar de tener muchas fortalezas, todavía tiene muchas debilidades a la vez que amenazas, para seguir perfeccionando y creciendo.
- La segunda conclusión, es que en el sector de la hostelería es el primero que se puede ver afectado en una crisis económica, pero que a la vez es el que menos barreras de entrada tiene a la hora de abrir un negocio, y que por tanto hay un boom gastronómico.

- RECURSOS HUMANOS:

- A pesar de ser una profesión de moda, el puesto de jefe de cocina es muy difícil de encontrar, sobretodo al estar ubicado en un pueblo del interior.

- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO:

- El coste más elevado, es el coste de personal. Es el talón de Aquiles de muchos de los restaurantes. Se espera, poderlo bajar considerablemente en el próximo ejercicio.
- La empresa está bastante endeudada y por tanto carece de liquidez. Es otro de los próximos objetivos para el próximo año.

- ANÁLISIS DE MARKETING:

- A día de hoy, es casi fundamental tener una marca visible en RRSS, ya que es la mayor herramienta de publicidad.
- A su vez, las RRSS son armas de doble filo.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.expansion.com/economia/2017/06/22/594b9005468aeb6c4b8b46b9.html>
[Accessed 8 Jul. 2019].

Smaland. (2017, June 22). La natalidad descende a m. Retrieved from
<http://www.expansion.com/economia/2017/06/22/594b9005468aeb6c4b8b46b9.html>

Alicantehosteleria.com. (2019). [online] Available at:
http://www.alicantehosteleria.com/docs/descargas/228_BOPA_CONVENIO_COLECTIVO_HOSTELERIA_ALICANTE_2017_2020.pdf [Accessed 8 Jul. 2019].